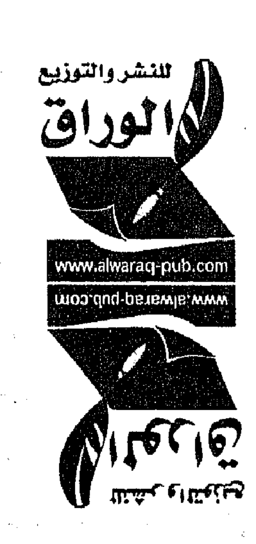
قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي

الدكتور
علي حسون الطائي

الأستاذ
أكرم سالم الجنابي




للنشر والتوزيع
الوراق
www.alwaraq-pub.com

قراءات في الفكر
الاداري والتنظيمي

قراءات في الفكر الاداري والتنظيمي

تأليف

د. علي حسون الطائي

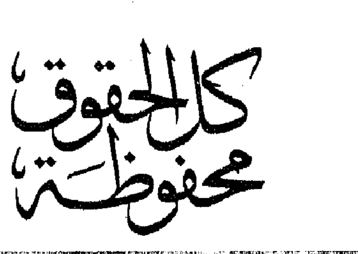
أ. أكرم سالم الجنابي



الطبعة الأولى

2014





٦٥٨

الطائي، علي حسون

قراءات في الفكر الأداري والتنظيمي /علي حسون الطائي . أكرم سالم الجنابي ._عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،٢٠١٣.

(   ) ص.

ر.أ. : (٢٠١٣/٨/٢٩٨٧).

الواصفات: إدارة الأعمال // السلوك التنظيمي/

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN : 978 - 9957 - 33 - 367- 6 (ردمك)



مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

شارع الجامعة الأردنية – عمارة العساف – مقابل كلية الزراعة – تلفاكس 00962 6 5337798

ص . ب . 1527 تلاع العلي – عمان 11953 الأردن

e-mail : halwaraq@hotmail.com

www.alwaraq-pub.com - info@alwaraq-pub.com

الاهداء

الى قسمنا المنيع رغم التحديات .. قسم الادارة العامة في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد ، الذي ظل أمينا على هويته الاكاديمية والحضارية الأصيلة واهدافه العامة وتوجهاته الوطنية السامية في خدمة المنظمات والمؤسسات الحكومية .

مع خالص محبتنا ووفائنا

المؤلفان

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث	
ادارة استراتيجية	
1. بيئة المنظمة والخيارات الاستراتيجية	205
2. المنهج الاستراتيجي لاعادة هندسة الاعمال	214
3. اسس ومباديء الجودة والجودة الشاملة	220
4. ادارة الازمات وسبل التعامل معها ومعالجتها	230
الفصل الرابع	
موارد بشرية	
1. فلسفة التحول الى ادارة الموارد البشرية	241
2. الموارد البشرية وادوارها الاستراتيجية	250
الفصل الخامس	
ادارة مقارنة	
1. خصائص النظم الادارية في الدول المتقدمة	263
2. الادارة في الدول النامية	269
3. في نظريات الحداثة والتطوير التنموي وحلقة التبعية	277
4. نظرة في الادارة العامة المقارنة ونشأتها	284
5. تحولات البلدان الصناعية في بداية القرن الماضي والمدرسة السلوكية	288
6. في التنظيم الإداري المقارن	296
7. تطور الدراسات المقارنة للإدارة العامة	302
الفصل السادس	
إدارة محلية	
1. حقائق ومعايير عن الإدارة المحلية والحكم المحلي	311
2. فلسفة الإدارة والحكم المحلي	331

الموضوع	الصفحة

مقدمة

يعيش الانسان معظم اوقاته في تنظيمات مختلفة يتلقى فيها تعليمه المدرسي والجامعي ويعمل ويشتغل خلال انتمائه لمؤسسة او شركة او غيرهما ويتبضع من متاجر صغيرة او مولات كبرى ويتعالج في مستشفيات او مستوصفات ويراجع دوائر ذات علاقة بتمشية معاملاته المالية والضريبية والعقارية .. وغير ذلك من منظومات متداخلة الترابط مع وحدات اصغر وأكبر وصولا الى منظومة الدولة الوطنية التي تستوعب حلقات تنظيمية لانهائية ذات صلات عضوية مكونة نسيجا من الخلايا المترابطة ذات التأثير المتبادل في ما بينها بفعل عوامل بيئية شتى داخلية وخارجية إذ يستحيل عزلها او انفصالها عن بعض، كما ان انتاج السلع والخدمات ورفاهية المجتمع وتقدمه يتوقفان على كفاءة وفاعلية هذه التنظيمات التي تستثمر موارد المجتمع المادية والمعلوماتية والتقنية والبشرية والمعلوماتية .

لذلك فإن دراسة التنظيم من زواياه ومداخله المختلفة واشباعه تحليلا وتركيبا وتشخيصا وبحثا فكريا وتطبيقيا على وفق الاسس والبيانات الكمية والملاحظات والمشاهدات العملية يعتبر قضية رئيسة لفهم واقع التنظيم وتحولاته وسلوكيته الراهنة والمتوقعة ازاء المتغيرات المتسارعة وصولا لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها التنظيم وتحسين ادائه وتصويب آلية صنع القرار بمراحله المختلفة لاسيما القرارات الاستراتيجية التي تعنى بها وتنضجها الادارة العليا .

إن هذا الكتاب يعتبر من الكتب المميزة في الفكر الاداري والتنظيمي لما يتضمنه من طيف واسع من عناوين المداخل والمقاربات والنظريات والمدارس التنظيمية والرؤى الفلسفية المتعلقة بالفكر الاداري بمراحله التقليدية الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة التي برزت وفرضت نفسها وعلاقاتها وتأثيراتها الحيوية على التنظيمات والسلوك التنظيمي مثل منظمة التعلم وادارة المعرفة وتقانة المعلومات والحكومة الالكترونية، وهي بلا شك من افرازات الثورة المعلوماتية والانتقالة الاقتصادية الكبرى في اتجاه اقتصاد المعرفة حيث يتم اعتماد الخدمات المعرفية المعلوماتية المكثفة باستخدام اجيال الحواسيب المتطورة ووسائل الاتصال المتقدمة بدلا من السلع المادية

المعروفة وخطوطها الانتاجية النمطية، وهو لايعني ابدا انتهاء عصر السلع والبضائع المادية كما يفهم بعض قصيري النظر من ذلك بل المقصود تلك الانعطافة النوعية الدراماتيكية في مركز الثقل المعني بانتاج القيمة والثروة من السلع المادية الى السلع المعرفية وما يترتب عليه من توظيف رأس المال الفكري المزود بالخبرات المميزة ومعرفة – كيف والموارد النادرة وتقنيات المعلومات وشبكة التواصل الافتراضي العنكبوتية في العمليات التحويلية لسلسلة القيمة والانتاج.

كل ذلك جاء بأسلوب واضح مكثّف بعيد عن التشعّب ليكون في متناول طالبي العلم والمعرفة في الدراسات الاولية فضلا عنْ تغطيته جانبا مهما وحيويا من حاجة طلبة الدراسات العليا فييسر لهم الولوج ومن خلاله نحو تراتبية متخصصة عليا من المراجع العلمية المعنية، لذلك نعتبر مؤلفنا الذي بين أيديكم مقدمة لابد منها وضرورية لسبر اعماق البحور المعرفية .

ان عددا من من عناوين الكتاب كنا قد نشرناها في الصحافة والدوريات وبعض المواقع الالكترونية واسعة الانتشار، وللاقبال الشديد عليها من قبل القارىء العربي في كل مكان وهو ما اكدته المؤشرات الاحصائية لتلك المواقع الثقافية والفكرية الافتراضية وبأعداد تقدر بمئات الالاف فضلا عن مئات الرسائل التي تلقيناها و نتلقاها من طلبة العلم وطلبة الدراسات العليا منهم بشكل خاص .. ونظرا لذلك وتحت ضغط الحاح هؤلاء وهم بكل تأكيد اعزاء علينا قررنا اعادة نشرها ورقيا بهذا المؤلف الموسوم "قراءات في الفكر الاداري والتنظيمي" ولكن بعد اجراءات عديدة من تنقيح واضافات وإغناء وتوسيع في طيف العناوين .

وختاما لانقول ان مؤلفنا هذا قد بلغ الذرى، فتلك الخواطر لاتجول في بالنا، لكننا نقول انه بالتأكيد يسد مكانة وثغرة مهمة في المكتبة العربية ذات الصلة ، ونعدكم اننا سنسمع ونتلقى ونتفاعل مع ملاحظاتكم واقتراحاتكم ووجهات نظركم الموضوعية بهدف الاخذ بها في الطبعات اللاحقة ان شاء الله تعالى .

المؤلفان

الفصل الأول
منظمة وسلوك تنظيمي



منظمات الاداء العالي

المقدمة

تواجه المنظمات العامة في العراق تحديات كبيرة وجدية تعيقها من أداء دورها الأساسي في إشباع حاجات المجتمع من خلال تقديمها للخدمات والمنتجات الضرورية له نظراً لانخفاض مستوى أدائها في حين مازالت القطاعات الأخرى غير قادرة على أداءها لأدوارها المختلفة في هذا المجال. البعض من هذه التحديات يتعلق بالتطورات التكنولوجية التي مازالت منظماتنا العامة بعيدة عنه. ويتعلق البعض الأخر بعوامل البيئة الخارجية بكافة أشكالها كالخصخصة والمنافسة على الموارد والأسواق والانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الأسواق العراقية والثورة المعلوماتية وغيرها.

يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي ظهرت في أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الجديد، وقد أخذت المنظمات المختلفة مهما كان حجمها ونوعية ملكيتها بتطبيقه بغية تحسين عملياتها الداخلية، فضلاً عن استقطابه لاهتمام الباحثين كحقل علمي مازال في مراحله المبكرة.

1.1: تعريف منظمات الأداء العالي:

عرفت منظمات الأداء العالي تعريفات كثيرة منها:

هي تلك المنظمات المتلكة توجهاً بعيد الأمد لتحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة خصوصاً إستراتيجيتها، وهيكلها، وأفرادها، ضمن إطار المنظمة. (Hodgetts,98:324). أوانها المنظمات التي تعمل وفق مبدأ التحسين المستمر وإعادة تجديد كفاءاتها الجوهرية. (Kling,95:33). كذلك هي تلك المنظمات التي لديها القابلية للتكييف الفعال المستمر مع عوامل البيئة الخارجية.

(Kotter & Heskel,92:197). أيضاً إنها تلك المنظمات التي تسعى لتحقيق النمو المستدام البعيد الأمد للحصول على أداء أفضل مقارنة بالمنافسين. (Collins & Porras.97:271). وعرفت بأنها المنظمات التي تصرف الكثير من جهودها لتحسين

ظروف العمل وتطوير قدرات العـاملين (Lwoer,1998:413). وعرفـت بأنهـا تلـك المنظمات التي تجيد التغيير كمـاً ونوعـاً وتوقيتـا.(Carrati.2000:99). وعرفـت بأنهـا المنظمات التي لها سجل جذاب في النجاح المستدام المنسجم مع رسالتها.بالرغم من إن وجود حواجز وعوائق ولكن في كل الأوقات يطلق عليها المنظمات الناجحة وفـق أي معيـار.(Hollman, 2004:1). وأخـيراً أنهـا تلـك المنظمـات الـتي تمتلـك الخـصائص التنظيمية الفعالة أو إن هذه الخصائص متكاملة بحيث تقوي كل منها الأخر.

(Rogers & Blenko, 2006:133). وهناك من يرى صعوبة إعطاء تعريف محدد لـ H.P.O بسبب أنها تتكون من مجموعة من الإفراد وان الطبيعة البشرية معقدة وغـير متشابهة خصوصاً في المنظمات التي تضم آلاف العاملين..

يرى الباحث أن التباين في تعريف هذه المنظمات يعود إلى طبيعة وفلسفة التنظيم الذي هو جهد أنساني قابل للتنوع والتغيير والاختلاف في وجهات النظر.

ويستنتج الباحث من هذه التعريفات النقاط الآتية:

1. أن منظمات الأداء العالي، مفهوم حديث نسبياً وان الكتابات فيه برزت في الآونـة الأخيرة ولذلك فهو بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل.
2. تعددت اتجاهات الباحثين في تحديد معنى ومفهوم الأداء العالي في مدلولاتـه ومـع من يقارن؟ ومن يحدد طبيعة الأداء عالياً؟ أم لا ؟
3. أكـدت بعـض التعريفـات علـى ربـط الأداء العـالي، بـالتغيير في المنظمـات وربطهما معاً.
4. ركزت تعريفات أخرى على أهمية التكيف مع البيئة الخارجية .
5. وركز البعض الأخر من هذه التعريفات على الطبيعة البشرية للإفراد العاملين.
6. وأخيراً فقد أكدت بعض التعريفات على أهمية التكامل بين الإبعاد الإسـتراتيجية والتشغيلية في المنظمة.

وتأسيساً على ما ورد أعلاه تعرف منظمات الأداء العالي بأنها المنظمات التي تعتمد على التحسين المستمر لعملياتها التنظيمية باتجاه تحقيق التكامل مع متطلبات البيئة الخارجية على وفق الخطوات التغيير المخطط وبالاستفادة من مقدراتها الجوهرية.

2.1: الأداء العالي والمنظمات العامة:

تعرف المنظمات العامة وبالمفهوم الشامل بأنها تلك المنظمات التي تضع في أولويات أهدافها الذاتية مصلحة المجتمع بشكل مباشر، وقد تستهدف فئات محددة منه أو بمجموع فئاته. ويبرز تساؤل مفاده هل تستطيع أن تصل المنظمات العامة إلى الأداء العالي؟ وكيف تستطيع ذلك؟ ويلاحظ أن هناك صعوبة في تحقيق ذلك للأسباب الآتية:

1. إن المنظمات العامة مرتبطة بالتوجهات والفلسفة السياسية السائدة، ولهذا فأنها لاتستطيع بمفردها تحديد أهدافها وإستراتيجياتها.
2. إنها لا تستطيع الصرف بحرية في إمكانياتها المادية حيث يتم الصرف وفقاً لقانون الموازنة بالرغم من قلة هذه الموارد.
3. إن الكثير من أهداف هذه المنظمات العامة هي أهداف اجتماعية ومن الصعوبة إيجاد أدوات قياس لأداء هذه الأهداف.
4. أن أغلب هذه المنظمات خدمية مما يؤدي إلى صعوبة، وليس استحالة قياس الأداء العالي للخدمات.
5. إن هذه المنظمات ليس لها الحرية في اختيار مواردها البشرية، حيث غالباً ما تفرض عليها عمليات توظيف قد تكون عشوائية مما ينعكس سلباً على كفاءتها وفاعليتها. وينسحب من هذا الكلام على قياداتها الإدارية.
6. إن ضعف الإمكانيات المادية، وعمومية أهدافها، وزيادة طلبات المجتمع لاتسمح لها بالتجريب وارتكاب الأخطاء التي هي تعد الان أسباب النجاح بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص.

وبالرغم من ذلك فان المجال ربما يكون مفتوحاً أمام المنظمات لبلوغ الأداء العالي، وذلك للأسباب الآتية:

1. إن المنظمات العامة هي السائدة كماً ونوعاً في المجتمع العراقي، مع ضعف قطاع الأعمال فيه لذلك فإنها يمكن أن تجذب أفضل القدرات البشرية .
2. بالرغم من قيود النظام السياسي وفلسفته إلا أنها تبقى تحصل على أكبر دعم فيه مقارنة بمنظمات الإعمال.
3. إن المنظمات العامة مطالبة بزيادة وتحسين مستوى اداوئها، وذلك لتلبية عدد أكبر من طلبات الجمهور.
4. إن فلسفة الحياة بكافة معانيها واتجاهاتها تفرض التطور والتحسين، وينعكس هذا الكلام على المنظمات العامة التي عليها إن تستجيب لقانون التغيير.

3.1: مبررات الاهتمام بالأداء العالي:

يعد الاهتمام بهذا الموضوع حديثاً نسبياً، خصوصاً في منظمات الإدارة العامة التي لم تتناوله بصورة كافية. ويعود الاهتمام بهذا الموضوع إلى المبررات الآتية:

- **قلة موارد المنظمات العامة:** نظراً للطبيعة المركزية للمنظمات العامة في الحصول على مواردها، وكون هذه الموارد تابعة للحكومة وتعود ملكيتها إلى المجتمع بأسره، لذلك فهي مطالبة بزيادة كفاءة أدائها بغية إعطاء أفضل المخرجات مع ثبات المدخلات أو تقليلها.
- **تزايد متطلبات الجمهور كماً ونوعاً:** نظراً لكون المنظمات العامة هي منظمات مملوكة للمجتمع لذلك فهي مطالبة بتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك لتلبية متطلبات المجتمع وتحقيق طموحاته وتوفير مايصبو اليه افراده.
- **العولمة:** ازدياد تأثير ظاهرة العولمة، وما يتمخض عنها السعي نحو الخصخصة والمنافسة، فهي أي المنظمات العامة مطالبة أكثر من غيرها أن تزيد من نشاطاتها وأداءها بغية التنافس مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات والمنتجات.

(Kasarda & Rondineu,98:20)

- يرى عدد كبير من أفراد المجتمع عدم فاعلية المنظمات العامة وضعف كفاءتها، مما قد يؤدي إلى بيع هذه المنظمات إلى القطاع الخاص، وما يتبعه من تسريح للعاملين فيها، أو زيادة أسعار الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المنظمات.

.(Reillg & Pepepper,2000:163)

- تؤثر التطورات التكنولوجية على أداء هذه المنظمات بشكل كبير، وبالتالي فان أي تكنولوجيا جديدة يتبعها زيادة مخرجات هذه المنظمات وزيادة كفاءتها

.(Becker & Huselide,98:319)

4.1: خصائص منظمات الأداء العالي:

تتمتع منظمات الأداء العالي بمجموعة من الخصائص الآتية:

- الأغراض واضحة والأهداف متفقة وان العاملين يعرفون ماذا يعملون.
- الولاء لتلك الأهداف مع درجة عالية من الواقعية.
- القيادة موجهة لنحو الإبداع والتميز.
- توفر القدرة على إيجاد أساليب جديدة في العمل.
- هناك أحساس لدى فريق العمل بأنهم متميزون عن الآخرين.
- توزيع واسع ومناسب للسلطات بين فرق العمل مع تجنب سيطرة أحداها على الآخري.

(Vaill,92:25)

5.1: مؤشرات الأداء العالي في المنظمات:

يمكن بيان مدى وجود الأداء العالي في المنظمات من خلال المؤشرات الآتية :- (Rogers & Blenko,2006:141)

- وجود وضوح تام بأسبقيات العمل في المنظمة، خصوصاً الفقرات الثلاثة التالية، كذلك فهي تمثل إضافة قيمة للمنظمة.

- وجود فريق قيادي متماسك ومنسجم مع بعضه في الرؤية والمنهج والأسلوب، والنمط القيادي، وفي تحديد الأهداف.
- وضوح تام في ادوار العاملين والسلطات المنوطة بهم وتوافر القابليات لديهم لتنفيذ هذه الأدوار.
- هيكل المنظمة متماسك، ويعكس قيم الإعمال في الأسواق.
- هنالك عدد كافي من العاملين الذين يتميزون بالأداء العالي مع وضعهم في الأماكن الأكثر تأثيراً.
- قدرة المنظمة على قياس مختلف العوامل الموجودة فيها والربط الفعال بين هذه المقاييس والحوافز.
- الإدارة العليا متماسكة ومنسجمة الأمر الذي يحدد النشاطات الرئيسة والأساسية التي تعود بالنجاح للمنظمة.
- وجود مكتب داعم لنشاطات الأداء العالي ويحدد بالضبط مقدار التحسين للقيمة المضافة في كل أداء متطور.
- وجود ثقافة داعمة للنشاط المبدع والأداء العالي ويتعامل ايجابياً مع التغيير في ثقافة أداء عال وثقافة تغييريه.

6.1: الأنموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي:

وضع عدد من الباحثين نماذج فكرية وفلسفية لتطبق فكرة منظمات الأداء العالي ومنها نموذج (Morton) ونموذج (Mackinsy & Galbraith) وسيتم التركيز على النموذج الاخير في هذا البحث، نظراً لشموليته وتوافقه النسبي إذا ما طبق في البيئة العراقية.

1.6.1: أنموذج (Mackinsey & Galbraith)

يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسة تنقسم بدورها إلى عناصر فرعية ويمكن توضيح ذلك بالشكل (1).

.(Morton,2003:5-8)

شكل رقم (1)

النموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي على وفق منظور (Mackinsey & Galbraith)

البيئة	البيئة
الزبون • اكتشافهم • تحديد قيمتهم • تصميم المنتج وفقاً للقيمة المقررة	• القيادة • الستراتيجية • التنظيم • الفريق • الافراد

المصدر: Source: Morton , C, 2003 High Preference (Companies, Management Decision,vol:40;No3,P7.

العنصر الأول: المنظمة: ويتكون من:

أ- القيادة:

يتحدد مهام القيادة هنا بربط الرسالة والاتجاه مع الرؤية والقيم والأهداف، والقائد الفعال هو الذي يسعى لتطوير القابليات الجماعية لفرق العمل. ويقوم بتمكين إفراد المنظمة وتحديد الأدوار بالتعاون معهم، مع التركيز على الأعمال المعرفية، بالاضافة الى ان القائد يعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملين ويحفز قواهم الذاتية ويخلق نوع من التحدي في العمل. كما يمكن توظيف مفاهيم جديدة بالقيادة، مثل القيادة بالتمكين والتي تعني مساعدة الافراد وتزويدهم بالمسؤوليات وسلطات العمل واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وزيادة معرفة العاملين. ويمكن توظيف مفهوم القيادة

بالرؤية حيث يقوم العامل بإيجاد وخلق رؤية جديدة وجذابة يمكن الاعتماد عليها ونشرها بين العاملين لزيادة دافعيتهم للعمل (الطائي، 2006: 138)

ويعزز هذا المفهوم وجهة نظر (Friedman) الذي يرى ان ما يناسب الاداء العالي هو القيادة المعرفية والتي تركز على نشر رؤية التعلم بين العاملين وتصميم الهيكل بحيث يحدد الاتجاه العام فقط. والقائد هنا يعمل على تحقيق حاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وبما يتناسب مع رسالة المنظمة وتزويدهم بقدرات المبادرة والطموح والولاء للمنظمة وقيمها والتأهل والاستقلالية والتعاونية.

.(Friedman,2000:18)

ب- الستراتيجية:

ينبغي تصميم الستراتيجيات في المنظمة وفقاً للنقاط التالية:

- الاهتمام بقوى التنافس.
- التركيز على البقاء.
- المساعدة على التغيير.

ان المنظمة الناجحة هي التي تطور ستراتيجيات تكيفية توازن بين الطلب والمرونة وتديم العلاقة الايجابية بين المنظمة وزبائنها.

ج - التنظيم:

يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مستوعباً لتوجهاتها الستراتيجية وقيمها وقدراتها الجوهرية ومعززة بثقافة موجه نحو الابداع وان القيم التي تعمل لتحقيقها متواجدة في صميم كل برامجها فهي أي المنظمة تقيس هذه القيمة في كل وقت وتكون مؤثرة في سلوكيات أفرادها وقرارات المنظمة.

كما ان الانظمة التي تعمل بموجبها مرتبطة أساساً بالمخرجات ويتم تحسينها بصورة مستمرة وتنشئ المنظمة مايسمى بعلاقات الصداقة بينها وبين الهيكل. وتنعكس هذه العلاقة الحميمة على العمليات فيها ويتم ذلك من خلال الاتصالات الفاعلة بين الافراد.

كما تعكس الثقافة نوعية وخصائص العلاقات التنظيمية وطريقة تفاعل تلك العلاقات على الامد البعيد (Fried man, 2002,P19).

د ـ الافراد:

وهم الحلقة الاهم، وهم يتطورون مع تطور المنظمة. وقد بدأت المنظمات تركز على مجموعة محددة من الافراد يمتلكون المهارات المتكاملة وتسعى للحفاظ عليهم ويدعى هؤلاء بالمقدرات الجوهرية حيث ان هؤلاء يقودون العملية الانتاجية ويساهمون في الوصول الى معدلات اداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين (الطائي، 2001 :4) وتساهم هذه المقدرات في رفع معدلات الاداء في زيادة عوامل النجاح الحرجة.(David & Montgomry.95:103)، ومن المهم للمنظمة ولضمان ادامة اداءها العالي ان تضع هؤلاء في الاماكن المناسبة وتكون اسهاماتهم تمثل اضافة قيمة حقيقية للمنظمة.

هـ ـ الفريق:

تعتمد منظمات الاداء العالي على العمل الفرقي وتعزيز روح الجماعية ويتم قياس اداء الفريق من خلال ما يضيفه أو يحققه من مخرجات وقد أثبتت الدراسات إن 80٪ من الشركات الامريكية تعتمد في عملها على عمل الفرق (Pawell,1991:182).

وبالرغم من هذه الأيجابية إلا انه هناك مجموعة مشاكل تواجه العمل الفرقي مثل كيفية بناء الفريق ودرجة الانسجام، والتفاعل، بين الاعضاء، وتداخل الاهداف، ودرجة الاعتماد المتبادل والفروق الفردية بينهم (Thomas. and et,al, 1996:318).

ويتطلب بناء الفريق مراعاة العوامل التالية: (Wageman, 2000:150) و(Bennis,1999:78).

- بعض الاعمال لا يمكن انجازها إلا بصورة جماعية.
- السماح للأعضاء للحصول على خبرة وتجارب جديدة.
- السماح لمن يعرف أي شيء حول الموضوع ليعرض أفكاره.

- بنـاء وتعزيـز ولاء العـاملين لأن الفريـق يعـرض فـرص متزايـدة في المـشاركة والقرارات.
- العمل على حل المشاكل التي لا يمكن حلها بصورة منفردة.
- تعميم المكافآت على أساس جماعي.
- السماح للمناقشة الخلاقة وفقاً للخلفيات والاهتمامات المختلفة للأفراد.

وفي هذا الاطار يشار الى ما يسمى منظمات الموجه الثالثة والـتي تتبنـى اسـلوب عمـل الفريـق مـع أعـادة النظـر بالهيكـل والرسـالة والثقافـة والمـوارد وغيرهـا. (Karri,90:1).

العنصر الثاني: الزبون:

ترتكز المنظمات ذات الاداء العالي على الزبون بأعتبـاره المـستفيد الوحيـد مـن نشاطاتها وعليها هنا ان تكتشف قيمة زبائنها وتعمل على زيادتها وتنوعها، ثـم تحـول تلك المفاهيم الى نشاطات تساهم في إعادة تصميم المنتج أو الخدمة الـتي تقـدمها علـى ضوء تلك القيم كما ظهر مفهوم جديد هو ادارة علاقات الزبون الذي يـسعى لبلـورة مفهوم محدد لهذه العلاقات تتبنى التوجـه الجـاد لحـو الزبـون وجمـع البيانـات الممكنـة بأستخدام أفضل وسائل التكنولوجيا (الطائي، 2005: 15). ثـم تطـورت الدراسـات الخاصة بالزبون وظهر مفهوم معـرفي جديـد هـوإدارة معرفـة الزبـون وهـي مجموعـة العمليات التي تقوم بها المنظمـة لمتابعـة موقـف زبائنهـا مـن أسـتلام طلبـاتهم ولحـين تمكينـهم كمـشاركين في المعرفـة الموجـودة في المنظمـة (الطـائي،2005: 13). ويـرى (Dqvetpont,2001:1) إن هذه هذا المصطلح يتضمن أربعة أبعاد مفاهيمية هي معرفـة الزبون، والمعرفة من الزبون والمعرفة الى الزبون والحلقة المختلطة للمعرفة.

العنصر الثالث: البيئة:

تعد البيئة الخارجية المحيط الذي توجد فيه المنظمة وعليها تقـوم بمـسحها وتحديـد القوى الفاعلة فيها والاتجاهات الطارئة وتحديد اتجاهات التغيير وطريقة إنجاز الاعمـال والتحري عن نتائج الستراتيجيات والقيم والاهـداف الـتي حـددتها المنظمـة وعملـت

عليها وبيان مدى نجاحها أو فشلها في ذلك. وان التعامل مع البيئة يفترض ان يكون ديناميكياً تأثراً وتأثيراً، تكيفاً وتكييفاً، استجابة وتغاضي، إلتفافاً أو تحايلاً أو تكاملاً، فليس هناك نموذج معين للتعامل مع البيئة. وقد يتم اللجوء الى أكثر من أسلوب للتعامل البيئي ومنها (الذهبي والطائي، 2002: 8).الآتي من البدائل :ـ

- تبني ستراتيجيات قصيرة الامد والبحث الآني البدائل.
- التعديل المستمر للستراتيجيات وبما يتلاءم مع الموقف.
- السعي الى توظيف نقاط القوة في المنظمة وتغطية نقاط ضعفها والاستثمار السريع لنقاط الضعف لدى المنظمات الاخرى.

5. المصادر العلمية:

1.5: المصادر العربية:

1. الذهبي، جاسم محمد، والطائي ،علي حسون (2002).ــ صياغة الستراتيجية بين قوة المنظمة وأساليب تعاملها مع البيئة (بحث ميداني في بعض المنظمات العراقية) ـ مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية/ مجلة كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. مج5، ع4.
2. الطائي، علي حسون، (2006) توليد وأنتشار المعرفة والانماط المعاصرة للقيادة الادارية. العلاقة والاثر بحث تطبيقي في بعض كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد. مج12،ع41.
3. الطائي، علي حسون، (2007) تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة مقارنة.مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد. مج13،ع45.
4. الطائي، علي حسون، (2007) إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مقبول للنشر في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصاية في الجامعة.

5. الطائي، علي حسون، عبد الرضا، علي محسن - 2007، ادارة علاقات الزبـون، توجه تنظيمي جديد، بعض ميداني في بعض المـصارف الحكوميـة، مجلـة العلـوم الاقتصادية والادارية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية – العدد14 كانون الثاني.

2.5: المصادر الاجنبية:

6. Andre,A &Wall,(2004), The Characteristics of a High performance organization
7. Becke, B & Huselid, M :(1998) :High performance work systems and firm performance, personnel and
human Resources management vol :6no:5
8. Bonnis, W,.(1999) The End Of Leadership Exemplary Leadership is impossible with out full inclusion, organizational Dynamics, vol: 28, No3, summer.
9. Collins, C & Porras ,J (1997): Built to last successful habits of visionary Companies. Harper Business N.y.
10. Daven pont ,T.(2001): How do They know their customers so well, sloan management Reviw, Vol: 42,No:12
11. David,C & Montgomery, A, 1995, Competing on Resources, Harvard Business Review Jan
12. Friedman, R (2000): Individual as againt of organizational Learning, California Management Review
13. Garratt,B, (2000): The tweive organizational capacities, Valuing People at work Harper Collins Business, London., vol: 23,No:2.
14. Hodgtts,R (1998),Measures of quilitiy & High performance, Amacom, N.y.
15. Hope ,1995 is industry ready for Adult Relationships, industry Week, Jan .
16. Kasarda , & Rondincii,(1998) innovative Infrastructure for agile manufacturers, sloan ManagementReview, vol:39, No:2.
17. Kling, (1998)High Performance work systems and firm Performance; Monthly Labor Review. May. Karri, J (1990), Letter bomb, the wall street Journal, march,. 18-

18. -Kotter, J & Heskett, (1992) Corporate Culture and Performance, Mitspress Cambridge. 19

19. Lawler,ll, Mohrmam & Ledford,J.(1998)strategies for high Performance organizational. The CEO report San Francisco.

20. Montin, C (2003): High Performance Conponies, The distinguishing profile, Management, decision, vol:40,No:3.

21. Rellys & fefferm, (2000), Hidden Value, How Great Conpanies a chive extraordinary results With ordinary people H.B school press .Boston.

22. Rogers,P & Blenko, M (2006) The High. Performance organizational :making good decisions and making them happen in Hand book of business strategy, Emeraid group publishing Limited.

23. -Tomas, K & Schmidt, (1976), A suervey of Managerial interest with respect to Conflict, Academy of Management Journal vol:19, No:2.

24. Vailp, P (92(: The purposing of High Performance System, Organizational dynamics, Aatumn, vol: لايوجد

25. Wageman ,R(2000) interdependence and groop Effectiveness. A.S.Q vol:40:No1.

26. Walla, (2004), Stimulating Performance driven behavior to obtain better results, international Journal of Productivity and Performance management ,vol:53 :No4

الأداء ومدلولاته في المنظمة المعاصرة

يقف على رأس اولويات اية منظمة الاداء الذي يشكل الهدف الأهم والأبرز للمنظمات في مختلف ادوار حياتها من اجل تحقيق الميزة التنافسية التي تكفل لها البقاء والنمو ومواجهة تحديات البيئة الخارجية، لا فرق سواء كانت شركة خاصة أم منشأة عامة، ويستوى عند ذلك الأداء السلعي او الخدمي .

المهم ان تطوير الأداء كما ونوعا على مستوى العاملين والاقسام ومن ثم المنظمة ككل هو القاعدة التي تستند عليها والمبرر الذي يمنحها المشروعية والتميز ويؤكد وجودها.

الاهمية:

الانتاجية والأداء مصطلحان مترادفان يؤدي بعض الى بعض، ولمفهومهما مدلول ذو اهمية كبيرة وعظيمة في المنظمة المعاصرة وبخاصة في عطائها وتواصلها مع البيئتين الداخلية والخارجية بصيغ عديدة، فالإنتاجية او الأداء الأفضل او الأعلى نوعا وكما يضع اية منظمة على طريق النجاح الحقيقي في عالم المنافسة والسمعة المرموقة.

اذ تنشأ المنظمات وتنمو لغرض اساس وحيوي يكون غالبا هو الوسيلة وهو الهدف في الوقت ذاته، ذلك هو الأداء الوجه الآخر للانتاجية الفردية او التنظيمية، فبالأداء تحيا المنظمة ومن خلاله تتلمس طريقها للتوسع والتميز والأستمرار، او بسببه قد تخفق وتفشل، لذلك تسعى المنظمة الى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة او المتنافسة بوضع الأداء نصب عينيها كهدف يقود الى اهداف اخرى اقتصادية واجتماعية، من اجل البقاء والاستمرار والارتقاء المتواصل.

المفهوم:

الانتاجية او الاداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من مواد اولية ونصف مصنعة وعدد وآلات ... الخ، الى مخرجات، أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، لذا فالانتاجية الكلية لأي تنظيم هي محصلة

انتاجية كل ادارة فيه والتي بدورها هي محصلة انتاجية كل قسم ومن ثم محصلة اداء كل فرد بكل ادارة وكل قسم.

و يهتم كل مدير على كل مستوى في التنظيم اهتماما بالغا بأداء العاملين تحت رئاسته لان الأداء لايعتبر انعكاسا لقدرات ودافعية كل فرد فقط وانما انعكاس لأداء القسم او الادارة ذاتها التي يرأسها هو، ولسوء الحظ فأن الأداء واهمية اجادته هو مبعث للقلق والاهتمام التنظيمي الأمر الذي ادى بالمسؤولين الى زيادة ضغوطهم على مرؤوسيهم للعمل على تحسين مستويات الأداء.

وقد يكون في ذلك تفسير لعدم اهتمام المرؤوسين ومقاومتهم لمحاولات رؤسائهم لرفع مستوى الأداء نتيجة تولد الشعور في نفوسهم بأن الأداء وضرورة اجادته شيء مفروض عليهم ولا ينبع من ذاتهم. وبالرغم من ذلك مازال موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث الأهمية بالرغم من عدم وضوحه لكل مدير ولعدة اسباب منها:

- تتطلب المرحلة الاولى من مراحل دورة حياة المنظمة ان تتوافر لديه القدرة على البقاء على قيد الحياة او مواجهة التحديات المختلفة بنجاح.
- ان مرحلة البقاء على قيد الحياة ليست كافية بل يجب ان تتبعها مرحلة النمو، فالتنظيم كالطفل تماما يولد عاجزا معتمدا كليا على ابويه حتى يتمكن من العيش، الا انه ينمو ويصلب عوده ويصبح اكثر استقلالا بذاته واقل اعتمادا على غيره بمرور الوقت، لذا فمشكلة التنظيم لن تستمر في صورة الصراع من اجل الحياة بل ستأخذ شكل الصراع من اجل النمو.
- بعد ذلك تأتي مرحلة الاستقرار التي تتطلب قدرات تنظيمية معينة للاحتفاظ بمستوى من النمو بما يكفل الاستقرار في مواجهة اية هزات او تقلبات اقتصادية محلية او دولية. وهناك من يقول ليس هنالك افضل من النجاح الا النجاح.
- اما المرحلة الأخيرة من دورة حياة التنظيم فهي مرحلة القيادة الرائدة، أي ان يأخذ التنظيم دورا قياديا رائدا في مجال نشاطه وان يصبح عاملا مؤثرا يمتلك زمام

المبـادرة في مجتمعـه وبيئتـه الـصناعية. وكـل ذلـك يعتمـد بـشكل كـبير علـى مســـــتوى الاداء كميا ونوعيا في التنظيم (سليمان، 1977: 16)

المشاكل المؤثرة

وهنالك بعض المشاكل التي يمكن ان تؤثر على الأداء ويمكن ايجازها في:

- مشكلة تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية، بأعتبار الموارد البشرية هي اهم عناصر العملية الانتاجية وان تخطيطها وتوصيفها وتحليلها وتدريبها وحـشد طاقاتها بشكل هادف هو من ابرز عوامل الارتقاء بالأداء والانتاجية.
- مشكلة تقيـيم الاداء الفـردي: يتطلـب التقيـيم الـسليم لأداء الافـراد في أي موقـع عمل، مقياسين احدهما للاداء النمطي والآخر للأداء الفعلي اذ ان قياس وتقييم الاداء ليس هدفا في حد ذاته وانما وسيلة لنحو اتخاذ العديد من القـرارات المتعلقـة بالنقل والترقية والعلاوات وتخطيط احتياجات التدريب.
- مشكلة الدافعية: ان بيئة العمل الداخلية أي التنظيم ذاته هو المكان الـذي يـستطيع العاملون من خلالـه اشـباع حاجـاتهم المختلفـة، كـالأجور والمرتبـات وحـوافز الانتاج والحوافز المعنوية.
- مشكلة تحديد المسؤولية: هنالك الكثير مـن الأخطـاء والانحرافـات تحـصل خـلال العمل عن عمد او جهل، لذا لابد من وجـود نظـام للمـساءلة والمحاسـبة، الا ان هذا النظام لايمكن وضعه الا اذا تحدد مقدما ما يجب او يتوقع انجازه أي اذا كـان الاداء نمطيا وتحدد اجراءاته العملية بوضوح لتصبح المسؤولية واضحة التحديد.

محددات الاداء:

وهو موضوع مثير للجدل وغير متفق عليه للأسباب الآتية:

1. عدم وجود تعريف شامل لمصطلح الأداء .
2. عدم وجود مقاييس واضحة لقياس وتقييم الاداء .
3. عدم توافر المعرفة الكافية بماهية العوامل المحددة للاداء .

فيجب ان يكون الأداء من النوع القابل للقياس الكمي وارجاعه الى ساعات عمل محددة، فأذا كنا نستطيع قياس عدد التذاكر المقطوعة او عدد الاطارات التي يركبها عامل من العمال فإننا لانتمكن من قياس كمية الاداء التي يقوم به باحث من الباحثين في الحقول المعرفية التي لاتأخذ خطا نمطيا، اذ قد يطول به الوقت او يقصر لحل معادلة رياضية او حل معضلة بشكل ابداعي.

كذلك يجب ان يكون اداؤه من ذلك النوع الذي يمكن فصله عن اداء الآخرين الذين يعملون معه، وهو سهل في خطوط الانتاج والتجميع الا انه معقد في حالات اشتراك اكثر من جهد لانجاز عمل من اعمال فرق العمل المتضافرة التي تتطلب تضافر اختصاصات وخبرات عملية مختلفة.

لذلك من الضروري الإقرار ان لكل عمل من ادنى المستويات الى اعلاها عددا من الأهداف التي تفرز في ثلاث مجموعات:

1. مجموعة الاهداف الروتينية المتسمة بالتكرار وبحد ادنى من التفكير، ولها حلول جاهزة متفق عليها، وبحد ادنى من المهارة والخبرة، ويؤديها غالبية الأفراد بنفس الدرجة من النجاح.
2. مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل، التي تتطلب قدرات ومهارات اعلى لبلورة المشاكل التي يواجهها الفرد خلال ادائه العمل، وتتسم بحاجتها للمزيد من الوقت والجهد والخبرة والبحث، وليس لها حلول نمطية جاهزة، وانها غير متكررة نسبيا، وهنالك اختلافات فردية بين العاملين بكيفية مواجهتها.
3. مجموعة الأهداف الخلاقة: وهي تلك التي ترتبط بالكثير من مظاهر الابتكار، مثل صنع منتجات جديدة او استخدامات جديدة لمنتجات قائمة، او حل مشاكل معقدة، او وضع تصورات سليمة لما يجب ان يكون مستقبل العمل في الشركة او الادارة، فهي تحتاج الى اقصى جهد ووقت، ويتطلب مهارة كبيرة وخبرة ومعرفة واسعة، لذا لايستطيع كل فرد انجاز هذه الاهداف بنجاح لعدم توفر القدرة الإبداعية والابتكارية بنفس الدرجة لدى الجميع.

لذا يمكن اعتبار النقاط الآتية ابرز محددات الأداء (سليمان، 1977: 44)

1. الدافعية الفردية
2. مناخ او بيئة العمل ممثلة في السلوك التنظيمي بأفتراض ثبات الجانب التقني في فترة محددة
3. القدرة على اداء العمل .

الدافعية والأداء:

كان المفهوم السائد قبل ظهور نظريات الدافعية حديثا هو مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى دائما الى تعظيم الأشياء المادية في حياته بالاعتماد على الأجور وملحقاتها، وتوفير الظروف المادية للعمل مثل التهوية والاضاءة وفترات الراحة وغيرها، وبالتالي اكتساب العامل اتجاهات ايجابية تجاه عمله او العكس حينما لايحصل عليها .

ويقصد بالرشد الوظيفي اوالاداري ان الفرد الاداري الذي يسند له عمل ما او وظيفة معينة يكون قد اعد لها وتدرب على مهامها، وانه حين يواجه بموقف يتطلب اتخاذ قرار فانه يعمد الى اختيار القرار الذي يحقق اقصى قدر من المنفعة. ومن اجل تحقي الرشد الوظيفي يتطلب ذلك توفر شرطين، ان الفرد العامل يعلم قيمة كل بديل بالنسبة لمدى النتيجة المتوقعة لتطبيقه. وكذلك فان الانسان لديه سلم تفضيل يترتب على اساسه الحاجات والرغبات المختلفة التي يسعى لتحقيقها وبالتالي فليست هناك مشكلة اختيار حقيقية. كذلك ان العامل لديه المعلومات الكاملة عن العمل وشروطه ولوائحه وبالتالي فان العامل الرشيد حين يواجه بموقف ما او مشكلة ادارية عليه ان يختار البديل الذي يحقق اقصى قدر من الاهداف الادارية وبأقصر وقت واقل تكلفة. (الدوري، 1978: 88) لكن سيمون يقدم نموذجا لما يسميه " الرجل الاداري " كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترضت وجوده النظرية الكلاسيكية الاقتصادية واستعارته منها نظريات التنظيم التقليدية واهم ملامح او صفات الرجل الاداري هي:

1. ان الرجل الاداري يهدف الى التوصل الى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه مثال ذلك حين يسعى الى الحصول على نصيب في السوق او ربح معقول.
2. ان الرجل الاداري حين يتخذ قراراته فأنه يبني تلك القرارات على اساس صورة مبسطة للعالم المحيط حيث يترك جانبا عددا من العوامل التي لاترتبط مباشرة بموضوع بحث.
3. ان الرجل الاداري حين يتخذ قراراته لايبحث عن كل البدائل المحتملة وهو يعتمد على عدد من القواعد البسيطة في اتخاذ تلك القرارات (السلمي، 1975: 184).

وكان فردريك تايلور الذي اقترنت الادارة العلمية بأسمه من اوائل من حاول وضع مفهوم الرجل الاقتصادي الذي ينطوي على فكرة العقلانية او الرشد موضع التنفيذ حين قام بالعديد من دراساته في مصنع للصلب بهدف رفع الانتاجية. وتتلخص فكرة تيلور انه مادام العامل رجلا اقتصاديا لذا لابد ان تتسم قراراته بالعقلانية، مما يعني ان دافعه للعمل هو الحصول على اكبر عائد مادي لذلك فاذا كان بالإمكان زيادة انتاجية العامل وربطها بنظام سليم للاجور التشخيصية فانه يمكن زيادة دافعه للعمل والتحكم فيه .(**Robbins,1999:42)**

لذا قام تيلور بدراسة اسلوب العمل واجراءاته مستخدما الوقت والحركة للتخلص من جميع الحركات غير الضرورية خلال اداء العامل، وتبسيط العمل الى ادنى حد ممكن مستخدما مبدأ التخصص الدقيق للتقليل من وقت التدريب على الأداء اللازم وبالتالي توقيت الأعمال بشكل سليم وتكوين معيار للانتاجية. وقد نجح تيلور بذلك وزادت الانتاجية فعلا زيادة كبيرة، وزادت الاجور ايضا بنسبة اقل من نسبة زيادة الانتاجية. وكان من نتيجة ذلك ان تقدمت النقابات العمالية بتقديم شكوى ضد تيلور بحجة:

- ان اسلوب تيلور خادع فلم ترتفع الأجور بنفس زيادة الانتاجية .

• ان العدالة تضفي وجود حد ادنى من الاجور وليس انظمة تشجيعية للاجور وحسب.
• ان فلسفة تيلور تتبنى فكرة اساسية، هي ان العامل لايختلف عن الآلة التي يعمل عليها .. وهو أمر غير مقبول اذ ان الأجور ليست كل شيء للعامل- الإنسان.

اما الانتقاد الذي وجه الى مدرسة الادارة العلمية فهو تعاملها مع الانسان على اساس انه وحدة طاقة فكرية وفسلجية قابلة للتغير بأي صيغة وأي اتجاه يقرر لها دونما اعطاء أي وزن او اعتبار لما يحمله الانسان بدواخله من مؤثرات ومحددات لها انعكاسات مؤكدة على سلوكياته الخارجية التي تمثل تراجم وافرازات لما يملكه من طاقة فكرية وفسلجية وربما كان بعض اسباب هذا الاتجاه الفكري الاداري هو كون فردريك تيلر نفسه مهندسا ميكانيكيا اعتاد على التعامل مع الالة بالدرجة الاولى مما حمله على اعتبار عناصر عملية الانتاج الاخرى (الانسان) جزء من ماكنة الإنتاج الكبري (الاعرجي، 1990: 60) .

وفي عام 1927 حصل تحول نوعي كبير بعد اجراء تجارب هاوثورن من قبل التون مايو هذه التجارب التي اكدت ان ظروف العمل المادية ليست حاسمة في تحديد الإنتاجية، وكانت الاسباب الحقيقية التي ادت الى تقييد الانتاج قد دللت على ان هنالك تنظيما آخر يسير جنبا لجنب مع التنظيم الرسمي، الا وهو التنظيم غير الرسمي. وعلى هذا فان الاجور والمكافآت وظروف العمل المادية الاخرى لم تكن المحرك الأساس لدوافع العمل. انما كانت الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء اليها والالتزام بقيمها هي المحرك الاساس لهذه الدوافع .

لقد اكتشف التون مايو وزملاؤه ان:

• كمية العمل التي يؤديها العامل لاتتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وانما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية
• ان المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا.

- ان التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة واعلاها من حيث الانتاجية.
- ان العمال لايسلكون ويجابهون الادارة وسياساتها كأفراد وانما يسلكون بأعتبارهم اعضاء في جماعات.

ان هناك اختلافات جوهرية في المنطق واسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الانسانية، فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجي من الانسان بأعتباره المحدد الاساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام بها وبالتالي عمدت الى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل الى انسب الطرق لأداء العمل اخذا في الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل. وعلى النقيض من ذلك نجد حركة العلاقات الانسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجي وتركز على البعد الاجتماعي للطاقات الانسانية. (السلمي، 1975: 90)

لذلك فان تجارب هوثورن قد ابرزت مفهوم الرجل الاجتماعي او الاداري الذي يتناقض تماما مع مفهوم الرجل الاقتصادي. فنظريات الرجل الاجتماعي السلوكي التي اعتمدت البعد السيكولوجي الاجتماعي كان لها ابلغ الأثر في بلورة اسس المدرسة السلوكية وتوضيح مفهوم الدافعية كأنعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله بشكل ايجابي او سلبي معبرة عن عدم الرضا والاستياء من العمل. (سليمان، 1977: 153)

وتحقق الجماعات عددا من الفوائد للافراد والمنظمات ومنها:

- للافراد، من خلال اشباع الحاجات الاجتماعية والمساعدة في انجاز المهام. وتعد مصدرا رئيسا لتوفير الشعور بأحترام الذات والتقدير الذاتي للافراد. وتوفر للفرد الشعور بالانتماء والهوية كما توفر فرص الاندماج والمشاركة و فرص التفاعل الاجتماعي .

• للمنظمات: تؤدي الجماعات ثلاث وظائف مهمة لنجاح المنظمات، ومنها الاندماج الاجتماعي للعاملين الجدد. والجاز الأعمال، واتخاذ القرار من خلال زيادة الكفاءة والمساعدة في تحسين قراراتهم. (داغر، 2000: 372).

وتنشأ الجماعات وتتطور بمراحل، واهمها مرحلة التشكيل، ومرحلة العصف، ومرحلة وضع المعايير، ومرحلة الأداء حيث يشار الى هذه المرحلة احيانا بأنها مرحلة التكامل التام اذ يتكامل ظهور الجماعة المنظمة والناضجة والعاملة بشكل جيد، فالتكامل الذي بدأ خلال المرحلة السابقة يستكمل خلال هذه المرحلة لتصبح الجماعة قادرة خلال هذه المرحلة على التعامل مع المهام، وتتمثل التحديات الأساسية خلال هذه المرحلة بالعمل المستمر على تحسين الأداء والعلاقات بين الأعضاء مع التزام قوي بالتجدد والتفوق. (Ivancevich , 2002: 313)

الدافعية:

وتمثل نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية، وتستند النظرية الى مفهوم اساس يؤكد اهمية العنصر البشري في الانتاج وتأثير السلوك الانساني داخل التنظيم على فعالياته والجازاته. وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية في تنظيمات مختلفة وبالتالي فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث في هذه الظاهرة للتعرف على العوامل المسببة للاختلافات الانتاجية بين التنظيمات.

ويؤكد ليكرت ان تعبير النظرية المعدلة يشير الى انها تستفيد من كل التراث الذي سبقها فهي تعتمد على افكار الادارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الاساليب الادارية. وتنقسم العوامل الدافعة للعمل حسب هذه النظرية المعدلة الى:

• عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية
• عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم
• عوامل تتعلق بالدوافع الى الأمن والضمان

• عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار .

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على اساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين اعمال اعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة.

واخيرا فالنظرية المعدلة تقوم على اساس ضرورة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالاهداف ليس بالنسبة للنتائج المادية في شكل كميات الانتاج والمبيعات والارباح فحسب بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمل والتنظيم على العنصر البشري وخصائصه. أي ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل لدى الافراد بصفة مستمرة، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات. (السلمي، 1975: 138).

الأداء والكفاءة الإنتاجية:

الوظيفة الاساسية للادارة في أي مشروع تتبلور في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة. وتختلف الاهداف التي تسعى اليها المشروعات بحسب طبيعة وامكانات كل مشروع، ولكن المبدأ الاساس الذي يحكم الادارة هو ضرورة تحقيق انتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة. والكفاءة هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد .. فأي عملية انتاجية يدخل فيها عناصر اساسية هي العمل، والمواد، ورأس المال، والخبرة التنظيمية والادارية. ومفهوم الكفاءة الانتاجية يتبلور في امكان الحصول على اقصى انتاج ممكن بأستخدام كميات محددة من تلك العناصر.

وليس هنالك خلاف على ما للعوامل الفنية في العمل من تأثيره مهم على الكفاءة الانتاجية للمشروع ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة فمازالت الكفاءة الانتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الافراد اعمالهم. اذ ان الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للانتاجية، وان الفرد بأستخدامه للالات او

بتنفيذه لمراحل الانتاج يستطيع ان يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع، وبالتالي على الانتاجية بصفة عامة (السلمي، 1970: 19) لذا يتطلب توفر عنصرين اساسيين في الأفراد العاملين هما:

- المقدرة على العمل
- الرغبة في العمل

وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالاضافة الى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.

ظروف العمل الاجتماعية:

لقد اتضح ان اهم المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الانتاجية هي:

- التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل
- القادة والمشرفون.

ويقصد بالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل هو تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الافراد على تحقيق بعض انواع الحاجات التي يشعرون بها وبخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء الى جماعة والشعور بالأمن والحاجة الى تبادل الصداقات. وتتعدد الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذي يؤديه او نوع الأصدقاء الذين يفضلهم وهكذا .

وتنبع اهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الانتاجية من ان لكل منها تقاليد وعرفا يلتزم به الأعضاء جميعا ويتمسكون به، وللجماعة القدرة على الضغط على اعضائها للالتزام بتلك التقاليد. ان جماعة العمل غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على انتاج افرادها وتحدده عند المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة سلطتها اساسا من رغبة الأفراد في الانتماء اليها حيث يحصل كل فرد من افرادها على اشباع الحاجات الأساسية التي يشعر بها مثل الحاجة الى المشاركة والشعور بالترابط والاندماج في جماعة من الأصدقاء (السلمي ،1970: 26)

خاتمة:

- ان الأداء في اية مرحلة يعتمد على واقع الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فعندما كانت المتغيرات في مرحلة من المراحل مستقرة وشبه مؤكدة فأن الأداء يعتمد على عناصر مستقرة وقيود عقلانية واضحة. أما حينما انتقلت البيئة الى ظروف غير مستقرة العوامل والمتغيرات ظهرت تبعا لذلك مداخل ومدارس جديدة تواكب هذا التحول النوعي بهدف التمكن من تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة بكفاءة وفاعلية.
- اتضح بأن الإنسان العامل بصيغة الموارد البشرية هو أهم عنصر في العملية الانتاجية بين اطرافها الاخرى .. لذلك جاءت المدارس السلوكية والنظمية لتأكد اعتبار الانسان هو الأصل الأسمى والأرقى وهو من خلال خبرته ومعرفته المتراكمة قادر على التطوير والابتكار والتجدد وتحقيق الأداء الأفضل بكل المعايير.
- التأكيد على مفهوم وصيغة المنظمة المتعلمة التي توظف المعارف والمعلومات والخبرات المتراكمة وتوجيه ذلك لبلوغ مستويات ادائية افضل
- لطالما كانت الموارد البشرية هي الطرف الأسمى والاهم في المنظمة وعملية الانتاج، لذا لابد من التركيز على تدريبها وتأهيلها وتعليمها بشكل منظم وموجه، اضافة الى مراعاة كافة ظروفها الانسانية وعلاقاتها واسناد نشاطاتها الايجابية بالصيغة التي تكفل تطويرها وتحسين انتاجيتها وادائها.

المصادر:

1. الاعرجي، عاصم (1990) "مباديء الادارة العامة – منظور سلوكي معاصر" مطبعة شفيق، بغداد.
2. داغر، منقذ محمد، وحرحوش، عادل (2000) "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" وزارة التعليم العالي، بغداد.
3. الدوري، حسين، والاعرجي، عاصم (1978) "مباديء الادارة العامة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
4. السلمي، علي (1975) "تطور الفكر التنظيمي" وكالة المطبوعات، الكويت
5. السلمي، علي (1970) "ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية" دار المعارف بمصر، القاهرة.
6. سليمان، حنفي (1977) "السلوك التنظيمي والأداء" دار الجامعة، القاهرة
7. Ivancevich John M. & Matteson Michael T.(2002) " Organizational Behavior and Management " McGraw-Hill , Boston
8. Robbins Stephen P.& Coulter Mary(1999) "Management "Prentice Hall international, London

الهيكل التنظيمي- سمات مميزة وتواؤم مع البيئة

ان هيكل اية منظمة يمثل الهوية التعريفية لتلك المنظمة او بصمة الاصبع التي تحمل السمات المميزة والخصائص، وان الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي ان تتفاوت تبعا للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب ان يكون هنالك تواؤم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها وتعمل خلالها تلك المنظمة. ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة التنظيمية Organizational Chart التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية ومهام ومسؤوليات كل موظف وخط السلطة او العلاقات الرئاسية بما في ذلك عدد المستويات التنظيميةونطاق الاشراف، وكيفية تجميع الافراد في ادارات واقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين.

المفهوم:

يعرف قاموس اوكسفورد الهيكل: بأنه العلاقات التبادلية للاجزاء او العناصر المكونة للوحدة ككل و التي تعين خصائصها و طبيعتها المتفردة.

كذلك عرفه: بانه البناية او الجهاز من اي نوع.

كذلك عرفه: بأنه جسم منظم او تركيب من الاجزاء او العناصر المعتمدة على بعضها او المترابطة بعلاقات تبادلية او تفاعلية. An organized body or combination of mutually connected and dependents parts or elements.

Oxfrord shorter English Dictionary " 1970 P: 2048

وعرف الهيكل التنظيمي بأنه نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط انشطة اعضاء المنظمة ببعضها البعض.

كذلك عرف بانه وسط معقد من علاقات السيطرة والرقابة التي تتولد بشكل مستمر نتيجة التفاعل ما بين اجزاء المنظمة وهي في الوقت نفسه تشكل وتصوغ ذلك التفاعل.

كما عرف بانه منظومة من المهام وتدفق العمل، يشير الى العلاقات و قنوات الأتصال التي تربط سوية عمل مختلف العناصر والمجموعات.

Schermerhorn, 1999, P: 202

فالهيكل التنظيمي هو اذا نتيجة للتفاعل وسبب له في الوقت ذاته، مما يؤكد على الطبيعة الديناميكية للهيكل التنظيمي وعدم سكونيته، وبالرغم من انه انشأ لكي يحدد الانشطة التي تجري في المنظمة فانه يتغير ايضا تبعا لتلك الانشطة والتفاعلات الجارية فيها فهو اذن مؤثر ومتأثر او انه مستقل و تابع متغير في نفس الوقت.

الابعاد:

هنالك ثلاثة ابعاد اساسية من خلالها يمكن قياس اي هيكل تنظيمي والتعرف على خصائصه وهي:

- التعقيد
- التخصيص
- الرسمية او المعيارية
- المركزية او درجة المركزية.

فالتعقيد يعني ببساطة درجة تقسيم الاعمال والعلاقات داخل المنظمة، او انه الاشارة الى عدد المستويات الادارية وحجم نطاق الاشراف في منظمة ما. ومن اهم اوجهه:

- التقسيم الافقي
- التقسيم العمودي
- التوزيع الجغرافي
- نطاق الاشراف.

التقسيم الافقي: ويقصد به تقسيم المنظمة الى اقسام على وفق المهام التي تقوم بها المنظمة. لذلك يطلق عليه التنظيم على اساس الاقسام. ويمكن ان يأخذ التقسيم على اساس عدد العاملين، او التقسيم على اساس وقت العمل او التقسيم على

اساس الوظيفة او التقسيم على اساس العملية او المعدات المستخدمة، والتقسيم على اساس الموقع او المنطقة، والتقسيم على اساس المنتوج، والتقسيم على اساس الزبائن، والتقسيم على اساس السوق او قنوات التوزيع، والتقسيم على اساس الخدمات.

التقسيم العمودي: من ابرز خصائص اي هيكل تنظيمي هو تقسيمه الهرمي العمودي الى عدد من المستويات التنظيمية لتحديد درجة سلطة كل مستوى وصلاحية على المستوى الادنى، ان عدد مستويات التقسيم العمودي يحدد شكل الهيكل الخاص بالمنظمة. ويجب الأنتباه الى وجود علاقة الارتباط القوية بين التقسيمين العمودي والافقي في اية منظمة فأذا كان التقسيم الافقي يحدد وينظم العمل الوظيفي والتشغيلي المطلوب من المنظمة لانتاج السلع والخدمات التي تختص بها، فان التقسيم العمودي يحدد الى درجة كبيرة علاقات العمل الاداري والتنسيقي المطلوب لانجاز مهام تلك المنظمة.

التوزيع الجغرافي: ان انشطة الافراد يمكن ان يوزعوا نطاقيا او جغرافيا على اساس افقي او عمودي من خلال فصل وتوزيع مراكز القوة او الوظائف.

نطاق الاشراف: ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يستطيع مدير واحد ادارتهم بفاعلية، وان نطاق الاشراف المناسب لكل مدير يتراوح من 5- 7 افراد.

الرسمية او المعيارية:

وهي ذات تأثير كبير على سلوك المنظمة والعاملين فيها وتعرف الرسمية وفق المدرسة التقليدية بانها مدى تحكم السياسات والقواعد والاجراءات المكتوبة بسلوك العاملين، غير ان واقع الحال يشير الى ان معظم المنظمات يتواجد فيها تنظيم آخر هو التنظيم اللارسمي الى جانب الرسمي، ينشأ من تفاعل الافراد العاملين ومن تفاعل حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ومن تطور جماعات العمل ذات العلاقات والمعايير السلوكية الخاصة بها بغض النظر عن الهيكل الرسمي للمنظمة. على هذا الاساس فالتنظيم اللارسمي هو تنظيم غير مكتوب ومرن وغير محدد بخرائط رسمية.

المركزية :

وهي تؤشر درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المنظمة في اي مستوى، وكلما حصر حصر حق اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما اشار ذلك الى درجة عالية من المركزية في المنظمة والعكس صحيح، ولم يتوفر دليل قاطع على افضلية اي من المركزية واللامركزية، فمن وجهة نظر ظرفية يبدو انتفضي المركزية او اللامركزية يرتبط بعوامل موقفية وظرفية مختلفة منها طبيعة اهداف المنظمة ومدى الحاجة الى التنسيق والتوحيد وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه والتقانة والانتشار الجغرافي، عموما فان لكل من المركزية واللامركزية عدد من الايجابيات والسلبيات اذ ان ايجابيات المركزية هي سلبيات اللامركزية والعكس صحيح.

مزايا المركزية: درجة اعلى من التنسيق والوحدة في القرارات. وان الادارة العليا اكثر معرفة بالخطط المستقبلية لذا فهي افضل في اتخاذ القرارات. ولن تكون هناك حاجة سوى الى عدد قليل من المديرين في المستويات العليا. ولن تكون هناك حاجة كبيرة الى خطط واجراءات تنسيق واتصال كثيرة. وتجنب خطر ان تصبح بعض الوحدات الفرعية ذات استقلالية عالية. مع امكانية افضل على حشد الموارد المادية والبشرية.

اما مزايا اللامركزية: اتخاذ القرارات بسهولة من قبل المستويات الدنيا. وان متخذي القرار اقرب الى المشاكل العملية. وتتاح امام المستويات الدنيا فرص اكبر لتطوير مهاراتهم. ويتمتع مديرو الادارات الدنيا بمستوى واقعية اعلى. مع تقليل عبء العمل عن المستويات العيا وتفرغهم لانجاز المهام الستراتيجية. مع سرعة اكبر في تنفيذ القرارات لانها صادرة من المستويات التنفيلية.

Robbins & Coulter , 1999, P: 308

الهيكل التنفيذي والاستشاري والوظيفي:

تقسم الهياكل التنظيمية الى ثلاثة انواع شائعة هي التنفيذي والاستشاري والوظيفي. ويشير الهيكل التنفيذي الى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه (سلسلة القيادة)، اما الهيكل الاستشاري فانه يضم الموظفين الاستشاريين لمساعدة ومشورة ومساندة الموظفين التنفيذيين في المنظمة، اذ ان الموظفين التنفيذيين مسؤولون فقط عن المهمة الاساسية للمنظمة. وفي ما يخص الهيكل الوظيفي فانه يوجد عندما تقرر الادارة العليا تخويل جزء من صلاحيتها التنفيذية الى بعض الادارات الاستشارية لتسهيل انجاز الاعمال.

اشكال تنظيمية:

من اهم الاشكال التنظيمية هي:

التنظيم البسيط: ويتميز بالبساطة وعدم التعقيد واللارسمية، وتمركز السلطة في قمة الهرم الاداري وذلك لمحدودية المستويات الادارية وغالبا ما يكون هذا النمط صفة المنظمات في المراحل الاولى للتأسيس، وفي المراحل التي يواجه فيها التنظيم ظروفا معروفة وبيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الامور من قبل الادارة المركزية، وفي مثل هذا النمط التنظيمي تتحدد المسؤوليات بسهولة وتكون الاهداف واضحة، ولكن مشاكل هذا النمط انه لايجدي مع التنظيمات الكبيرة التي هي سمة العصر. وكذلك فان هناك احتمالية لاساءة اتعمال السلطة ممن هم في قمة الهرم الاداري بسبب المركزية مما يؤثر سلبا على الفاعلية التنظيمية.

التنظيم البيروقراطي الآلي او الميكانيكي:

يتم اتباعه عندما تكون الوظائف بسيطة روتينية بحيث يمكن تقنين التعليمات والاجراءات وقواعد العمل بشكل دقيق، ما يتيح الامكانية لاتباع الاسلوب اللامركزي في الادارة، وهذا الشكل التنظيمي اعتبره ماكس فيبر اساسا لتقدم الدول لقدرته على اداء المهام بطريقة كفوءة وفعالة، وللمقدرة على الاستفادة من العاملين غير الماهرين التي تقوم بأعمال جزئية تفصيلة معدة سلفا، ويقلل الوقت الضائع. ولكن

المآخذ على هذا الشكل التنظيمي انه وبسبب التخصص الدقيق وتعدد الاقسام فان هناك احتمالا لتركيز كل قسم او وحدة ادارية على الاعمال الخاصة بها وتغلب المصالح الذاتية على المصالح التنظيمية، وكذل فان التخصص الدقيق والروتين المفصل قد يؤدي الى الملل واضعاف القدرة على الابداع والتصرف في الحالات التي لاتتعامل مع التعليمات مما يستوجب الرجوع الى الادارة لحلها. مما قد يعيق الانتاج .. لكن فائدته اكيده في التنظيمات التي تستخدم التكنولوجيا الروتينية القابلة للتقنين والتنميط وفي ظروف العمل المستقرة نسبيا .

التنظيم الوظيفي:

وهو من اقدم اشكال التنظيم تاريخيا ويعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في انشاء الاقسام استنادا الى وظائفها الاساسية في المنشأة كقسم التسويق وقسم الانتاج وقسم المالية والحسابات وقسم شؤون الافراد. ان الاسس التي تفرز الاعمال وتقسم لانجاز الاهداف المنظمية تدعى تكوين الاقسام، وان كل منظمة لها طريقتها الخاصة لتطبيق وتقسيم انشطة العمل.

.. كذلك فان الانشطة يمكن ان تجزأ الى اقسام حسب الانتاج مثل تقسيم مصنع للسيارات الى قسم للمحركات وآخر للهياكل وآخر للتجميع وهكذا. او يكون تأسيس الاقسام على اساس جغرافي كأنشاء فروع للشركة في مناطق مختلفة وهكذا. او قد تأسس الاقسام بناء على صنف الزبون اذا كان تاجرا للجملة او المفرد او القطاع الحكومي وغير ذلك

تنظيمات حديثة:

- التنظيم المصفوفي Matrix: وهو مصمم بحيث يجمع بين نوعين من التنظيمات هما التقليدي وهو الوظيفي غالبا، وتنظيم المشروع (الانتاجي) وينجم عن هذا الهيكل ان كل فرد فيه يكون جزء من ادارة وظيفية ومن فريق مشروع في الوقت نفسه، فيصبح لديه رئيسين مسؤولين. كاللجان الدائمة التي تشكل من كافة الاقسام.

- تنظيم فريق العمل Team: وهو يناقض الشكل البيروقراطي لمنظمات حيث يمتاز بالمرونة والتجديد الذاتي والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة وباعتماده على الاتصالات الافقية لا العمودية، وهو وقتي عادة، وقد وجد للتلاؤم مع متطلبات الصناعات والخدمات الحديثة مثل البتروكيمياويات وصناعات الفضاء والاستشارات الفكرية التي تتطلب الابداع والمرونة العالية والحاجة الى عدد من الاختصاصات الفنية والفكرية الدقيقة، ونظرا لان فرق التنظيم تضم كبار الاختصاصيين فان القوة تتوزع بينهم وان التمايز السلطوي بين هؤلاء الاعضاء يكاد يذوب، اذ يتمتع كل منهم بسلطات متشابهة تقريبا بل ان بعضهم قد يمتلك سلطة لارسمية نابعة من خبرته العالية وتخصصه اقوى احيانا من السلطة الرسمية لمدير الفريق. وقد يعمل الفريق لصالح جهة خارجية فيسمى بفريق العمل المؤقت التنفيذي. او قد يعمل داخل المنظمة فيسمى فريق العمل المؤقت الاداري، مثل فريق مكلف بتصميم سيارة جديدة لصالح شركته.
- التنظيم الشبكي Network: ويتكون من بؤرة او مركز يعتمد في الاساس على اقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات اخرى تتولى عمليات التصنيع والتسويق وغير ذلك من العمليات لحسابها، وعلى اسس التعاقد، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل اكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد، ان ذلك من شأنه توفير فرصة للتركيز على اعمال محددة من خلال وجود نواة كادر يتكون من مجموعة من المديرين الذين يتولون الاشراف على النشاطات الداخلية والتنسيق مع الجهات الخارجية العديدة التي تاخذ حيزا ووقتا كبيرا من وقتهم واهتماماتهم. ويتناسب هذا النمط مع بعض الصناعات دون غيرها وبخاصة التي تعتمد على العمالة الرخيصة التي يمكن الاستفادة منها عن طريق اقامة صناعات يتم تشغيلهم فيها، اما عيوبه فتتمثل في صعوبة الاشراف على النشاطات الخارجية المتعددة وصعوبة التنبؤ بأمكانية استمرار التسهيلات كما انه يصعب ضمان المحافظة على الابداعات من سرقة المنافسين لها ممن اطلعوا على نمط هذا العمل.

• التنظيمات الافتراضية Virtual Organizations: اصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد على ترتيبات مرنة آنية لتشغيل العاملين بشكل وقتي في كثير من الاختصاصات الفنية والادارية التي تحتاجها، كما بات شائعا قيام بعض الاختصاصيين بتقديم خدماتهم الى المنظمات المختلفة وهم جالسون في بيوتهم دون ان ينتظموا في دوام في المنظمة ودون ان ينتموا لاية منظمة، ويقدر عدد العاملين الذين يعملون على هذا الاساس في الولايات المتحدة الامريكية مثلا بـ 40 اربعين مليون فردا عام 2000، وبخاصة في مجال الشبكات المعلوماتية كالحواسيب والاتصالات المتقدمة.

Ivancevich & Matteson , 2002, P: 598

المصادر:

1. Shorter Oxford English Dictionary(1970) , Oxford Press, London,
2. Schermerhorn " Management(1999) " John wily & sons,New York,
3. Robbins & Coulter " Management(1999) " Prentice Hall , New Jersy,
4. Ivancevich & Matteson(2002) " Organizational Behavior and Management " Mc Graw – Hill , New York

5. داغر، منقذ محمد، وحرحوش، عادل (2002) "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" جامعة بغداد، بغداد

عملية اتخاذ القرار التشغيلي والتكتيكي والاستراتيجي

كل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، اذ يلعب القرار دورا مهما جدا في نشاطاتنا واعمالنا، لذالك عد هربرت سيمون المفكر الاداري المرموق القرارات النشاط الاداري الاساسي للمدير وقال ان الادارة تتلخص في اتخاذ القرار.

ويعد القرار جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة من مواصلة انشطتها الادارية بكفاءة وفاعلية، سيما ان القرار يعتمد اساسا على توقع المستقبل، القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة. وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة.

القرار والمنهج العلمي:

ان الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية واستخدام التجربة والخطأ لم تعد قادرة على تحقيق اهداف المنظمة التي تستلزم القرارات السديدة في مجالات استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، فلابد اذن من ان يمثل القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الادارة من ان تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر. وقد شجع ذلك العمل على تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لاهدافها من خلال عمليمة اتخاذ القرار القادر على تمكين الادارة من التعامل بشكل فاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة، ومن هنا برزت اهمية القرار ودوره في تحقيق النمو والتطور للمنظمة من خلال اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وغالبا ما يحقق القرار العلمي الرصين اعلى انجاز مادي ومعنوي للمنظمة بجهد ادنى وكلف اقل قياسا بالقرارات غير العلمية التي لاترتكز على الاساليب العلمية .

المفهوم والتعريف:

القرار من الناحية القانونية اعلان للارادة يصدر عن سلطة ادارية في صورة تنفيذية بقصد احداث اثر قانوني ازاء الافراد. و من الناحية السلوكية فان القرار عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والقانونية والفنية وغيرها. وينطلق السلوكيون في اعطاء البيئة الاجتماعية والنفسية والحضارية اثرا كبيرا في القرارات المتخذة، فهي بمثابة تعبئة شاملة للجهود الاجتماعية وتوجيهها بشكل منظم لمواجهة حالات قائمة وظروف معينة، ثم ان الابعاد السياسية والفكرية والايديولوجية تلعب دورا كبيرا في القرارات التي تتخذ او توضع موضع التنفيذ.

ان جوهر مفهوم اتخاذ القرار يتضمن ثلاثة عناصر رئيسة هي عملية الاختيار، ووجود البدائل، والعنصر الثالث هو الهدف او عدد من الاهداف. وقد عرف برنارد القرار بانه تكثيف للعديد من البدائل اي انه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين او اكثر، وانه يؤشر باستمرار قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار .

وعرف ايضا بانه عملية مستمرة غير منقطعة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف ما. اما المدخل الموقفي في اتخاذ القرارات الادارية فقد اكد بشكل واضح على دور البيئة الخارجية وتأثيرها بشكل كبير في القرارات المتخذة. فالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والادارية تلعب كلها ادوارا كبيرة ومتفاوتة في عملية اتخاذ القرار.

صيغة الرضا والقبول:

ان القرار العلمي الرشيد يشكل علاجا مرحليا للمشكلات الاقتصادية والادارية والاجتماعية القائمة. وتتجلى في القرارات المتخذة غالبا تحقيق صيغ الرضا او القبول في المرحلة التي يتخذ بشأنها القرار، وهي ليست الصيغة المثلى او الفضلى في معالجة المشكلات او الظواهر، كما افرزتها النظريات الاقتصادية التقليدية. وتؤكد حالة الممكن او الرضا والقبول بالقرارات المتخذة نجاح النضج السلوكي والانساني الحديث

في التعامل مع العنصر البشري، فضلا عن توكيد مبدأ المرحلية في القبول، من ناحية، والتغير الجزئي او الكلي للقرار المتخذ على المدى الستراتيجي للمنظمة من ناحية اخرى. كل ذلك في ضوء الطموح المتوقع والتطلع لآفاق التغير المستمر في العلاقات الانسانية السائدة عموما.

(Shermerhorn, 1999, P: 59)

انواع القرارات:

1 – حسب الهدف من القرار :

- قرار ستراتيجي
- قرار تكتيكي او تنفيذي
- قرار تشغيلي

2 – حسب مجال الاهتمام:

- قرار اقتصادي
- قرار سياسي
- قرار اجتماعي

3 – حسب طبيعة المشكلة:

- قرارات مبرمجة: روتينية متكررة الحدوث يمكن تفويضها
- قرارات غير مبرمجة او مفاجئة: تختص بمعالجة مشكلات واهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والابعاد، وتزيد خلالها دائرة الشك وتتطلب جهدا اكبر من المدير لاتخاذها، ويصعب تفويضها .

4 – حسب جهة اصدارها او اتخاذها:

- قرارات شخصية
- قرارات تنظيمية

اتخاذ القرار وحل المشكلة:

هنالك خلاف واضح بين اتخاذ القرار وحل المشكلة يكمن في مدى شمول وسعة كل من عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة، فاتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلة التي تضم فضلا عن اتخاذ القرار مراحل اخرى. تعرف عملية حل المشكل بانها تلك العملية النظمية (نسبة الى النظام المفتوح) التي تقوم على تحديد المشكلة وجمع البيانات عنها، وتوليد البدائل لحلها واختيار واحد من تلك البدائل وهنا تنتهي عملية اتخاذ القرار، وتنفيذ الحل الذي وقع الاختيار عليه ومتابعته عند الضرورة. ان الحاجة تدعو احيانا لاعادة مراحلة حل المشكلة منذ بدايتها او من اية مرحلة اخرى، لذا يمكن تشبيه عملية حل المشكلة بدورة مستمرة لاتخاذ القرارات، اذ تلعب التغذية العكسية الناجمة عن عملية المتابعة دورا مهما في اعادة تشغيل الدورة وحسن ادائها.

بيئات اتخاذ القرار :

لايمكن اتخاذ القرارات بشكل معزول عن البيئة التي تعمل في ظلها، وهي:

1. بيئة التأكد
2. بيئة عدم التأكد او المجهول
3. بيئة المخاطرة

نماذج اتخاذ القرار :

1 – نموذج الرشد التام

ويسمى نموذج الرجل الاقتصادي ويعد من اكثر النماذج التقليدية قدما في اتخاذ القرارات ويرتكز على افكار المدرسة التقليدية في الاقتصاد واهمها:

- يعمل متخذو القرارات في بيئات التأكد التام
- يمتاز متخذو القرار بالرشد التام بحيث انهم يستطيعون مراقبة بيئة القرار بشكل واضح فيحددون المشكلة واهداف القرار بدقة .
- يستطيع متخذو القرار معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عليها

- يمتلك متخذو القرار الفرصة لاختيار البديل الذي يحقق افضل النتائج او امثل الحلول وبعقلانية تامة، في تعظيم الربح او تقليل التكاليف او غيرها.

(Ivancevich ,Mattewson, 2002, P: 533)

وان خطوات عملية اتخاذ القرار حسب هذا النموذج هي :

الموقف او المشكلة – ادراكها – تحديدها – توليد البدائل – جمع المعلومات – تقويم البدائل – اختيار افضل البدائل – تنفيذ البديل المختار.

وبعد ادخال بعض التعديلات على آلية اتخاذ القرار التقليدي بهدف جعله قابلا للتطبيق اصبحت خطوات اتخاذه كما يأتي:

تحديد المشكلة – البحث عن وتحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل الافضل – تنفيذ البديل المختار.

2 – نموذج الرشد المحدود:

ويسمى ايضا (الرجل الاداري)، بعد ان ادرك المنظرون السلوكيون واهمهم سيمون ومارج ان هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الانسان على جمع المعلومات ومعالجتها، وادركوا ايضا ان الوقت الذي كانت فيه البيئات التي تعمل ضمنها المنظمات تمتاز بالبساطة والتأكد وقلة التغيرات وبطئها قد مضى نظرا للتقدم التقني والمعرفي، لذلك باتت البيئات من التعقيد بحيث يصبح صعبا توفير معلومات تامة لمتخذ القرار تجعله يتخذ قراراته برشد تام، ان هذه القيود او المحددات البشرية والبيئية جعلت متخذ القرار يعمل مضطرا في ظل رشد محدود وليس تاما. لذلك اقترح سيمون ومارج مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلى التي يفترضها الرشد التام. ويعكس مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي المرضي بدلا من المثالي، انه يمثل افضل ما يمكن الوصول اليه في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ القرار.

ويعد القرار كافيا او مرضيا عند سيمون ومارج

(March & simon , 1958: 140)

- بوجود مجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس الحد الاكتفائي الادنى للبدائل المتاحة
- تلبية البديل محل الاختيار تلك المعايير او انه قد يتفوق عليها.

ويمكن ان تكون خطوات عملية اتخاذ القرار حسب نموذج الرشد المحدود كما يأتي:

الموقف او المشكلة – ادراكها – معايير لقياس البديل الكافي – تقويم البدائل المتاحة بعد توليدها – اختيار اول بديل يبدو كاف – تنفيذ البديل المختار - تقويم البديل المختار (تغذية راجعة)

3 – نموذج الخوض:

وقد اقترحه جارلس لندبلوم الذي حاول وضع نموذج اكثر واقعية لاتخاذ القرار استنادا الى الخبرة السابقة لمتخذ القرار مضافا لها تغيرات وتطورات بسيطة يدخلها متخذ القرار على القرارات التي سبق اتخاذها. ان الاتفاق على القرار المناسب يمكن بلوغه في ضوء ذلك من خلال:

- مقارنات محدودة للبدائل المطروحة التي لاتختلف سوى قليلا عن تلك المتبعة حاليا .
- غض النظر عن بعض النتائج المهمة المحتملة للبدائل المقارنة.

وعلى الرغم من ان هذا الانموذج اكثر فائدة لعملية صنع السياسات الا انه قابل للتطبيق في عمليات اتخاذ القرار و بخاصة تلك التي تتخذ في بيئات شديدة التعقيد وتمتاز بكثرة المؤثرين في اتخاذ القرار، كما ان القرارات التي تتخذ وفق هذا النموذج ستفتقر الى العمق التحليلي المناسب، وذلك لفقر البيانات وتحليلها وصولا للقرار المناسب.

4 - القرار الحدسي:

على الرغم من اعتقاد الكثيرين ان الحدس وسيلة غير علمية في اتخاذ القرار، لكن نتائج دراسات كثيرة اجريت بهذا الخصوص اكدت عملية هذه الوسيلة. ويعرف القرار الحدسي بأنه القرار المتأتي من القدرة على توحيد واستخدام المعلومات القادمة من كلي فصي الدماغ الايمن والايسر. فهو قرار ناجم اذا من مزج الحقائق بالاحاسيس المتأتية من الانغماس الشخصي العميق بالموضوع قيد القرار.

لكن يجب التنبه الى ان متخذ القرار ينبغي ان لايعتمد دوما على القرارات الحدسية لان لها ظروفا معينة يبدو انها تعمل بشكل افضل عند توفرها:

- بيئة يكون فيها مستوى عدم التأكد عال
- لاتوجد سوابق مشابهة للقرار المتخذ
- يصعب التحكم والتنبؤ بمتغيرات القرار علميا
- الحقائق المتيسرة قليلة
- محدودية الوقت المتاح لاتخاذ قرار جيد
- وجود عدد من البدائل المحتملة للحل جميعها جيدة بحيث يصعب المفاضلة بينها منطقيا

لقد ايد كثير من الباحثين اهمية وفائدة هذا النوع من القرارات في البيئات المعقدة كونها تؤدي الى قرارات مبدعة.

عناصر نظرية اتخاذ القرار السلوكي:

استنادا لنظرية سيمون عن التنظيم والسلوك الاداري المتمحورة في اتخاذ القرارات في المنظمات الادارية، فان اهم عناصر هذه النظرية بشكل ملخص هي:

- ان وراء كافة التصرفات الادارية عملية اختيار او تحديد لما يجب عمله.
- ان اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الاداري كله ولا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للمنظمة او رسم سياساتها العامة.

- تقتضي طبيعة التنظيم الهرمي ان ينقسم اعضاء المنظمة الى فئتين: المنفذين ومتخذي القرارات وهم المستويات الادارية العليا.
- ان من يتخذ القرار يقوم بعملية اختيار بين عدة بدائل.
- يركز سيمون على المنفذين الذين يتوقف على ادائهم نجاح المنظة او فشلها، لذلك يستوجب ملاحظة كيفية تأثر سلوكهم بالمتغيرات الداخلية والخارجية.
- ان جانبا كبيرا من السلوك الفردي في المنظمات الادارية سلوك هادف. . ووجود هذا الهدف يحقق التجانس والتكامل بين انماط السلوك المختلفة.
- ان عملية اتخاذ القرار هي عادة اختيار افضل البدائل في حدود الظروف السائدة والامكانات المتاحة .. لذا فان الظروف البيئية والمجتمع تضع حدا اقصى لقدرة الادارة على تحقيق اهدافها من خلال الحد من عدد البدائل المتاحة لها .
- ان العمل الاداري المخطط باتجاه هدف محدد هو عمل جماعي ينبغي ان يستند على بعض الاسس والعمليات التي تسهل او تضمن ذلك، وتلك هي عمليات اتخاذ القرارات

مراحل اتخاذ القرار:

اوضح سيمون انها تمر بالمراحل التالية:

- مرحلة البحث والاستطلاع وجمع المعلومات.
- مرحلة التصميم، وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة .
- مرحلة الاختيار، اي اختيار بديل معين من البدائل التي سبق التوصل اليها في مرحلة التصميم .

(H. Simon , 1957 ,p: 12)

ان الفارق الاساسي بين نظرية سيمون وبين النظريات الكلاسيكية ان الاخيرة عمدت الى الغاء عمليات البحث عن المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الفرد في التنظيم بينما ركز سيمون على هذه العمليات باعتبارها من المتغيرات الاساسية المحددة للسلوك التنظيمي.

المصادر:

1. Ivey Business Journal - Internet
2. Decision Trees from Mind Tools - Internet
3. Paired Coparison Analysis - Internet
4. March & Simon " Organizations " John Wiley & Sons , New York, 1958
5. Simon, Herbert, " Administrative Behavior " Collier Macmillan , London , 1957
6. Schermerhorn " Management " John Wiley & Sons, New York, 1999
7. - Ivancevich, Matteson " Organizational Behavior and Management , McGraw- Hill Irwin, New York, 2002

النظرية البيروقراطية بين الجذور الكلاسيكية ورؤى المعدلين

البيروقراطية احدى الظواهر التنظيمية التي نشأت في خضم الثورة الصناعية بأوربا، لتثير الجدل بشأن قدرتها على تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة. وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من مفكري الادارة في ما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو بلوغ اهدافها، اضافة الى تعرض مصطلح البيروقراطية الى تقولات واسعة انطلاقا من مفاهيم شائعة مشوهة حتى ظن عامة الناس ان المنظمة البيروقراطية هي المنظمة المتسمة بالروتين وعدم المرونة والمعاملة اللاانسانية، الا ان ذلك يتنافى مع حقيقة البيروقراطية التي اسهمت بفاعلية في تطوير الفكر والممارسة التنظيمية وشكلت اضافة عظيمة للحركة الادارية العلمية وبخاصة خلال المراحل الاولى للثورة الصناعية وما رافقها من منافسة وعدم استقرار.

أصلها وبداياتها :

اشتق مصطلح البيروقراطية من مقطعين هما (بيرو Bureau) بالفرنسية ويعني المكتب، والاخر (قراطية Cracy) باليونانية وتعني حكم، اي انها حكم المكتب وفقا لذلك. وانها التمسك بحرفية القواعد والتعليمات والاسس بما قد يؤدي الى الابتعاد عن الجوهر ويمنع التصدي للمشاكل ومهمة ايجاد الحلول لها. (العلاق، بشير عباس، 1981: 90)

ويعد عالم الاجتماع الالماني (ماكس فيبر 1864 – 1920) اول من استخدمه في بدايات القرن الماضي وقد هدف من خلاله الى وصف المنظمة المثالية التي تتميز بالرشد التام وتحقق اقصى الكفاءة بعملياتها (Stephen P. Robbins : 309)

واهتمامات فيبر الاساسية تتجلى بدراسة المنظمات من خلال توحيد خصائص الكيان البيروقراطي ووصف نموها واسباب ذلك، وعزل المتغيرات الاجتماعية والنفسية التي تزامن انشطتها، مع اكتشاف العواقب التنظيمية لبلوغ النتائج. وقد قام فيبر من خلال نموذجه بطرح العقلانية او آلية الرشد للتنظيم البيروقراطي كحل للتعقيدات المتلاحقة التي تواجه المنظمة. (March & Simon 1958: 36)

خصائص البيروقراطية :

يقوم النموذج البيروقراطي في رأي ماكس فيبر على الافتراضات و الخصائص الاتية :

1 – تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتوزيع الاعمال على الموظفين بصورة رسمية وبأسلوب ثابت مستقر .

2 - وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي وتقسيم التنظيم الى مستويات تتخذ شكلا هرميا Hierarchy تشرف المستويات العليا فيه على انشطة المستويات الدنيا .

3 - اتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين ويتابع العاملون مسلكهم الوظيفي في المنظمة حتى النهاية، واعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب، مع سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العواطف والتحيز .

4 - وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل، تتصف بالشمول والعمومية .

5 - الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات وحفظ المستندات .

6 - دفع مرتبات وتعويضات عادلة للعاملين .

7 - فصل تام بين العمل والحياة الشخصية منعا لأي تداخل وتأثير على الاداء الوظيفي والتنظيمي.

(P. 310) Stephen P. Robbins 1990

ويفيد ستيفن روبنس بأن الاهداف يجب ان تكون معلنة وواضحة والتوجهات مرتبة بشكل هرمي مع صلاحية تزداد صعودا للاعلى بهيكل التنظيم، والصلاحية تكمن في الموقع الوظيفي وليس بالشخص الشاغل له .. ويتساءل روبينس بقوله: هل هذا يتطابق مع البيروقراطيات التي تعرفونها؟ ويجيب: كلا، ويضيف: ولكن تذكروا ان فيبر لم يكن يصف منظمة ما، وانما هو قد وضع الخصائص للنموذج المثالي الذي يحقق اعلى درجة من الكفاءة efficiency او اعلى حالة من الرشد الوظيفي التي تتحقق بالسيطرة او الرقابة على الانسان "الموظف".

وقد توصل فيبر لنموذجه المبني على المعيارية من خلال تحليله لاشكال السلطة وممارستها في المجتمع، وهي السلطة الكارزماتية التي تستند الى السمات الشخصية لبعض القادة ممن يستطيعون التأثير على اتباعهم بشكل انفعالي عاطفي. والسلطة التقليدية التي تستند الى الاعراف والتقاليد والتي تخول بعض الاشخاص سلطة على الاخرين. والسلطة الشرعية القانونية هي السلطة التي تستند في ممارستها الى التشريعات القانونية، وما تقدمه الشرعية القانونية من صلاحيات لاشخاص معينين بحكم مناصبهم التي يشغلونها .. واستنادا لذلك فان هذه السلطة القانونية الموصوفة رسميا هي التي يجب ان تسود حسب فيبر لأن السلطتين الاولى والثانية تستندان على العوامل الشخصية والمجتمعية ولا يمكن تأطيرهما او احتكامهما الى اساس المنطق والعقلانية.

ويفيد غروس بأن فيبر كان مخطئا بتفكيره في ان الشخصية الكارزمية ليس لها مكان في المنظمة الكبيرة الحديثة .. اذ ان هذه الشخصية القيادية المؤثرة مطلوبة في كل الظروف، الحروب بشكل خاص وفي الحياة المدنية الاعتيادية ايضا. فمن ينجح في ان يكون قائدا كارازميا فهو شخص غير عادي بالتأكيد أذ انه من اصناف الشخصيات النادرة التي تحرك وتوجه وتشد العاملين واعضاء المنظمة بشكل لا نظير له.

(Gross 1964 P .252)

تقييم ونقد النظرية البيروقراطية :

لابد من التأكيد على ان فيبر قدم نموذجا مثاليا لاوجود لمنظمة بعينها تتطابق معه كليا كما اعترف فيبر نفسه بذلك.

ان الميزة الرئيسية في البيروقراطية تكمن في كفاءتها الفنية ودقتها الكبيرة، وفي الرقابة العميقة، واستمراريتها ورصانتها، وعائداتها المثلى نسبة لمدخلاتها. وكذلك في تصميمها الهيكلي الكفيل بأبعاد اية علاقات شخصية وغير عقلانية .. هذا ما عبر عنه ارجريس 1957، ومارج وسيمون 1985، ومرتون 1940.

(Handbook of Organizations 1965 P.479)

ويتركز النقد الرئيسي للنظرية في الاتي :

- اهمال الفرد ومعاملته على انه آلة واغفال طبيعته الانسانية والاجتماعية، مما يؤدي الى حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي الى انخفاض الكفاءة.
- بعض المباديء البيروقراطية قد تساعد على الاهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالاقدمية.
- ان التركيز في تطبيق الرقابة والاشراف يؤدي الى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والمعايير، الامر الذي يؤدي الى مزيد من الرقابة والاشراف وبالتالي الى المزيد من النتائج غير المتوقعة وفي النهاية يصل التنظيم الى موقف غريب يتصف بانخفاض الكفاءة والمزيد من الرقابة والارباك .
- البيروقراطية تعالج التنظيم على انه نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

(د. علي السلمي 1975 ص 37)

كذلك فان التركيز والالتزام الشديد بالهرمية والرسمية والسلطة جميعها مظاهر تتسم بها البيروقراطية وتؤدي الى الجمود وعدم المرونة .. ان الجمود وعدم المرونة يخالفان طبيعة الحاجات والمشاكل المعاصرة التي تجابهها المنظمات والتي تتسم بالتغير السريع والمفاجآت وبكونها حاجات متجددة ومشاكل غير مسبوقة .. ان ذلك قد يقود الى تخلف المنظمات وقلة كفاءتها وبالتالي موتها وعدم تحقيقها لاهدافها .. ليس هذا فقط بل ان التركيز على العقلانية والالية في الانموذج البيروقراطي يؤدي ايضا الى فشل المنظمات في التعامل مع السلوك الانساني وما ينجم عن ذلك من مشاكل متوقعة. ان الممارسات البيروقراطية في مجالي السلطة والتدرج الهرمي تقود الى ما يسميه عالم الاجتماع الالماني مايكل "بالقانون الحديدي لحكم القلة" الذي ينص على ان البيروقراطية ستؤدي حتما الى تركيز القوة في ايدي قلة من المتربعين على قمة هرم المنظمة. لذلك فان المنظمات البيروقراطية هي منظمات حكم القلة بسبب بنائها الهيكلي .. فالبيروقراطية تعيق الديمقراطية، والى احتكار السلطة من قبل الادارة العليا

مما قد يؤدي الى افساد من يشغلون تلك المناصب القيادية بأستغلالها لاغراضهم الشخصية والتشبث بالموقع.

النماذج المعدلة:

وقد قدمت نماذج نظرية تستند اساسا الى النموذج المثالي لفيبر ولكن مع مراعاة بعض التعديلات، لتفادي بعض الانتقادات التي وجهت لفيبر. ومن اشهر هذه النماذج ثلاثة هي نموذج مرتون، ونموذج سلزنك، ونموذج كولدنر.

1 - نموذج مرتون 1940 :

يعالج هذا النموذج بعض اوجه القصور في نموذج فيبر من خلال طرح (مطلب الرقابة) الصادر عن الادارة العليا للتوكيد على السلوك المطلوب .. مما يعكس الحاجة لمساءلة الموظف، وقد اطلق على الاساليب المستخدمة لتنميط السلوك بالنموذج الآلي للسلوك الانساني. وينشأ من ذلك تقليص حجم العلاقات الشخصية والتحول الى العلاقات المكتبية مع زيادة تقبل العاملين للقواعد الرسمية وتضييق ابواب التصرف .. وهذا يكرس جمود السلوك وانغلاق العاملين وهبوط مستوى الانجاز مما يفضي الى زيادة متاعب المنظمة في التعامل مع الزبائن .. وبذلك يطغى تنميط السلوك والآلية على هدف المنظمة الاساسي المتمثل في خدمة الزبائن ليصبح هدفا بذاته، فيتجه الموظف الى حرفية القواعد، ويفضي ذلك الى التوتر في مناخ العمل والمنظمة عموما والى المزيد من العزلة.

2 - نموذج سلزنك 1949:

اكد سلزنك على مبدأ تخويل الصلاحية لتفادي النتائج غير المرغوبة. ففي حين يبتدأ هذا النموذج بمطلب الرقابة فانه يؤدي الى زيادة تخويل الصلاحيات، لكن التخويل يؤدي الى زيادة التدريب في الاختصاصات ذات العلاقة والى زيادة الفارق بين الاهداف الاساسية وانجازاتها .. وهذا يعني المزيد من التخويل لزيادة الكفاءة والفاعلية، وهكذا. كما يؤدي الى الاتجاه نحو تجزئة المنظمة واتجاه الموظفين الى اهداف جزئية بصورة اكبر من الولاء للمنظمة الام. كما ان زيادة التدريب المتخصص يزيد

من الكلف، و ان هذه التجزئة تقود الى الصراع بين وحدات المنظمة وينعكس بشكل سلبي على محتوى قرارات المنظمة التي تعتمد تبعا لذلك على الستراتيجيات الداخلية .

ان هذا التباعد بين الاهداف العامة والمنجزات يعني تراكم التخويلات في مسعى لتحقيق النتائج المرسومة ولكنه في واقع الأمر يفاقم سوء الانجاز وهكذا تتكرر الدوامة.

3 – نموذج كولدنر 1954 :

اهتم كولدنر بمطلب الرقابة وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد والمعايير، ففي حين تعتبر القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية فأن الاعتماد على الرقابة للمحافظة على التوازن الفرعي يؤدي الى الاخلال بالنظام الاكبر ويولد نتائج مرتجعة سيئة تعود على النظام الفرعي.

ويعمل هذا النموذج على كبح علاقات القوة للجماعة من خلال الرقابة واجراءاتها التنظيميمة. وميل الجماعة لقبول سلطة الاشراف مما يقلل الاحتكاك والتوتر وتدعيم القواعد الرسمية. كذلك فان القواعدية والتنميط تتجه الى الحدود الدنيا من الاداء المرسوم وهو يعني انخفاض الانجاز الفعلي، فالقواعد بتحديدها للحد الادنى من الاداء توسع من معرفة الاعضاء بها والهبوط السلوكي اليها، مما يفاقم الفوارق بين الاهداف والمنجزات ويقود للفشل وعدم توازن المنظمة، الامر الذي يدفع الادارةالعليا الى مزيد من الدقة والاحكام والاشراف في اطار "النموذج الآلي" وبروز علاقات القوة والى رفع مستوى التوتر في بيئةالعمل والى تمدد الخلل العام.

(March & Simon 1985 P. 37- 46)

تطورات الجهاز الهرمي:

ان الجهاز الهرمي والمدخل البيروقراطي الذي تطور خلال الثورة الصناعية بقي المدخل الاساسي لتصميم المنظمة وتيسير وظائفها حتى السبعينات والثمانينات، وعموما فأن هذا المدخل قد عمل جيدا في غالبية المنظمات حتى الى ما قبل بضعة

عقود. وخلال الثمانينات اخذ يقع في المشاكل. وان المنافسة المتزايدة وخصوصا على الصعيد العالمي قد غيرت مسرح اللعبة. ان شركات اميركية عديدة قد ارهقت بترهلات ادارية وتضخم الكادر، اذ ان المنافسة العالمية من قبل اوربا واليابات دفع نحو اليقظة العارمة، وعلى سبيل المثال فأن اكسيروكس اكتشف انه استخدم 1.3 من النفقات الفوقية overhead من (العمال) لكل عامل فعلي، بينما الشركات اليابانية تحتاج الى فقط o.6 من النفقات الفوقية overhead من (العمال) لكل عامل علي. وفي اعوام الثمانينات فان الشركات الاميركية كان عليها ان تجد طريقة افضل. شركة AT& T فصلت ثلاثين الف مدير خلال الثمانينات. ان انصهار Gulf & Chevron قاد الى الاستغناء عن 18000 موظف اكثرهم من المدراء. ان الثمانينات انتجت ثقافة جديدة ترمي الى ترشيق هيئة الموظفين، والى المرونة والاستجابة السريعة الى الزبون، من خلال موظفين نشطين يعتنون بالزبائن، ونوعية الجودة .. ان العالم اخذ يتغير بسرعة بسبب تبدل حدود المنظمات، بتأثير موجة الدمج العالمية، وتأثير المنافسة.

Richard L. Daft 2001 P. 290 – 291

من الادارة البيروقراطية الى الادارة الاستراتيجية:

لن تتمكن أية منظمة وطنية (مؤسسة، مديرية، شركة، منشأة ..) من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة إلا بالتخلص من العديد من المشكلات والعوائق التنظيمية التي تعاني منها وصولا الى استيعاب المتغيرات الجديدة مع الإسهام الفاعل بالدور المرجو منها في التنمية الوطنية الشاملة. فمسار الأعمال الراهنة التي تتسم بشدة المنافسة عالميا وضمنا عراقيا في ظل مناخ العولمة وشروطه أصبحت تقتضي ضرورة وجود منظمات كفوءة وفاعلة وبعيدة عن جميع مظاهر الترهل والفساد الإداري. وهنا لابد من الإشارة الى مجموعة من التحديات المعاصرة التي أضحت تواجهها مؤسساتنا الوطنية بشكل خاص والتي يتوجب دراستها ومعالجتها بعد أن أصبحت من مباديء العمل الإداري – الاقتصادي إقليميا وعالميا فيما ترزح منظمات

الأعمال العراقية والمؤسسات الأخرى تحت القيود البيروقراطية المتهالكة وروتيناتها البالية التي تمتد جذورها الى عقود بعيدة خلت.

فالملاحظ على هذه المؤسسات سكونيتها واستسلامها لقدرية واقع الحال الذي لن يجدي فتيلا غير استمرار الجمود والتراجع . إن عملية تحجيم الجهاز الحكومي وإعادة تنظيمه وهيكلته على جميع المستويات بلا استثناء هو منهج أساسي لبداية السيطرة على أدائه ومشاكله وتحسين كفاءته الإدارية ولاسيما بعد حصول القفزة النوعية العالمية في تقنية المعلومات وما آلت اليه من تقليص لحجم القطاع الحكومي بشكل خاص والأعمال الورقية السائدة، الأمر الذي شجع المؤسسات على بناء التقنيات الحاسوبية المعلوماتية الحديثة لإنجاز الأعمال وتطوير الأداء والوفاء بالالتزامات نحو جمهور العملاء والزبائن. كذلك فإن الإدارة الرشيقة تمكن من تقليل القواعد والإجراءات البيروقراطية المتشعبة وتبسيط الروتين وتشذيب الأداء الركيك ومكافحة الفساد الإداري والمالي الذي يتناسل في مناخات الروتين المعقد والأبواب المغلقة ودهاليزها المعتمة.

ان هذا التوجه التنظيمي الرشيق من الضروري له ان يتكامل بشكل متواز مع التوسع في المشاريع الإنتاجية، فضلا عن الأهمية القصوى للتركيز على التخطيط الاستراتيجي و مدخل دمج المؤسسات وتنسيق ديناميكية العمل المبادر الإبداعي الذي يرقى الى تحمل أعباء المرحلتين الراهنة والمستقبلية المتميزة بمستجداتها وتعقيداتها الشائكة.

إذ أن أنشطة الأعمال الوطنية بقطاعاتها المختلفة ومنها القطاعان الخاص والمختلط لايمكن عزلها عن تحديات العولمة وإفرازاتها، ومن الضروري النظر الى عملياتها ومحدداتها ومعالجتها بشكل حزمة متكاملة جدليا غير مبعثرة الحلقات وبالتالي فإن أي تغافل عن حلقة او ركيزة من ركائزها سيؤدي قطعا الى تفككها وتدهورها. فالمعروف ان من ابرز هذه التحديات هو تقدم أجهزة الاتصالات وظهور الأجيال المتقدمة من الحواسيب التي انبثقت عنه الشبكة العنكبوتية – الانترنيت التي

انعكست افرازاتها على عالم الاقتصاد والأعمال في كل مكان، وعلى الثقافات السائدة في اتجاه تقاربها وتوحيد القيم والمعايير العملية والعلمية في آن واحد.

لذلك لايمكن التغاضي عما يجري حولنا من تدفق معلوماتي هائل ولايمكن قبول أو تلقي سيله المتعاظم كما هو بل من الضروري العمل المنظم الذكي على تصنيفه وفرزه وتحليله ومعالجته وصولا الى مدلولات و رؤى مشتركة ذكية ومهام عليا لاتنهض بها سوى الموارد البشرية المبدعة و المؤهلة تأهيلا عاليا والتي تشكل رأس المال الفكري الوطني

وفي ضوء ذلك من المهم الإشارة الى ما يأتي:

- التأكيد على الخطط المركزيةالحكومية في مكافحة الفساد الإداري والمالي وتصعيدها بشكل منظم على وفق ستراتيجية مدروسة تستوعب ابرز المتغيرات التقنية المعلوماتية وتوظيف الإدارة الالكترونية وما تتميز به من شفافية ورصانة ضمن مجهودها مع رفدها بالكفاءات الوطنية والخبيرة من الاختصاصات المختلفة ولاسيما التنظيمية والإدارية، فضلا عن تقويم مسارها بشكل مستمر ودوري ومتابعة نتائجها. -توظيف المداخل الإدارية الستراتيجية المعاصرة في إعادة هيكلة وتنظيم الأجهزة الإدارية المتقادمة التي تنوء بأعباء الروتين البيروقراطي المتخلف الذي عفا عليه الزمن الراهن، فضلا عن تثبيت معايير علمية - فنية لنوعية وسلامة تقدم العمل وتقويمه المستمر.
- الاهتمام العالي برأس المال الفكري الذي تشكل موارده نجوم الثروة الوطنية الحقيقية الواعدة بالمستقبل، مع ضرورة الاحتفاظ بها من خلال المحفزات المعنوية والمادية .

المراجع والمصادر :

1. Daft , Richard L. Organization Theory and Design. South – Western Thomson learning. USA 2001
2. Robbins , Stephen P. , Organization Theory structure , Design and Applications. Prentice Hall. New york. 1990
3. March , James. & Simon , Herbert. Organization. John Wiley , New york. 1958.
4. Gross , Bertram M. Organizations and their Managing. The free press collier Macmillan limited , London. 1968.
5. March , James G. Handbook of organizations. Rand Mc.nally & Company , Chicago. 1965.

6. السلمي، علي (1975) تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات، الكويت
7. العلاق، بشير عباس (1983) معجم مصطلحات العلوم الادارية الموحدة. الدار العربية للموسوعات، ط 1 بيروت

في جوهر العملية القيادية

يجري من خلال عملية القيادة توجيه الافراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر اهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية وفي السلوك الجماعي الهادف. وقد عرف الانسان القيادة والفها وتعامل معها منذ ظهور التجمعات البشرية الاولى، كما ادرك من خلال تجربته ان القيادة تلعب دورا حيويا في تنظيم حياته وتطوره. ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يكون من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الافراد الآخرين اذ يمتلك الاثر القيادي وامكانية التأثير في الاخرين من خلال دوره كقائد .

وهنا لابد من التفرقة بين القائد والقيادة، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع ان يؤثر على سلوك العاملين في التنظيم وقيادتهم، اما القيادة فهي ما يمارسه القائد من اساليب اثناء تعامله مع العاملين في التنظيم والطرق التي يستخدمها في التأثير عليهم لتحقيق الهددف.

<u>ولم يتم الاتفاق على مفهوم معين للقيادة.</u>

لكن يمكن تناول بعض التعاريف لمفهوم القيادة وكما يأتي:

- يرى (Keith Davis) انها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بانجاز الاعمال بالطريقة والزمان والمكان الذي يريده منهم القائد (Katz,1966:31).
- وعرفها (R.Griffin) انها استخدام التأثير غير القسري لتشكيل اهداف التنظيم والجماعة، ودفع السلوك نحو انجاز الاهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته (Griffin ,1990:362) .
- وعرفها درّه بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الاهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الاعمال التالية: حث الموظفين على الابداع والابتكار لتحقيق الاهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج (درّه، 1994: 263).

يتضح ان جوهر القيادة الادارية يكمن في التأثير على سلوك العاملين في التنظيم. ولعل افكار (Gribben) في التأثير على العاملين مهمة جدا اذ حد عناصرها الاساس بتقبل العاملين لتوجيهات القائد، وتطلعهم للقائد لتوجيههم وارشادهم، وادراكهم بانه قادر على تحقيق اهداف التنظيم واحتياجاتهم، والعمل على دفعهم لتحقيق الاهداف، واشراكهم العملي والتنظيمي، والعمل على ايجاد الالتزام المؤسسي لدى العاملين .. وهو القبول التام بالاهداف والقيم التنظيمية مع وجود الدافعية لبذل الجهد بهدف الوصول للاهداف التنظيمية فضلا عن الرغبة في الاستمرار كموظف دائم من موظفي التنظيم (درّه، وآخرون 1994: 264). وخلاصة ما تقدم فان 'التأثير' هو محور العملية القيادية الادارية، ويعني السلوك الذي يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك او مواقف او مشاعر فرد آخر الطريقة التي يريدها القائد. وللتأثير ثلاثة انواع هي التاثير بالسلطة الرسمية، وبالسلطة غير الرسمية، وبالسلطة الرسمية وغير الرسمية.

ويبدو ان المهمة الاساس للقادة هي شحن الاحاسيس الطيبة في نفوس اولئك الذين يقودونهم، عندما يؤسس القائد شكلا من اشكال الرنين – الذي هو عبارة عن مخزون من الايجابية التي تؤدي الى تحرير كل ما هو في الناس، وبالتالي فان جذور وظيفة القيادة في اساسها عاطفية .. فالقيادة الاساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق (Goleman,et al,2004 :19)

ومن ابرز العوامل التي تستوجب القيادة الفاعلة في التنظيميات هي الطبيعة الديناميكية للتنظيمات. والنظر للتنظيم من زاوية نظرية النظم الذي يؤكد على اهمية القيادة لضرورة التفاعل البيئي للتنظيم. فضلا عن كون التنظيم ذا طبيعة بشرية تستوجب القيادة لاحداث التغيير المناسب لاشباع الحاجات البشرية سيّما ان العاملين يتطلعون باستمرار للقيادة لاشباع حاجاتهم.

المدير والقائد:

المدير هو الشخص الذي يعين رسميا من جهة الاختصاص ليكون مسؤولا عن ادارة المكونات الاساس للتنظيم وهي القوى البشرية، ورأس المال، والوقت، للوصول الى الاهداف التنظيمية مطبقا القوانين والانظمية والتعليمات التي تحكم عمل التنظيم. فالمدير على هذا الاساس هو صاحب مهنة وأعماله روتينية لايتحمل المجازفة في حدود مهامه التي تقع ضمن القانون والنظام ويحدث التأثر على سلوك العاملين على اساس سلطته الرسمية.

أما القائد الاداري فهو الشخص الذي يعين من جهة الاختصاص او يتم انتخابه ليكون مسؤولا عن اداء التنظيم ويعتبر التنظيم وسيلة لغاية تتمثل بخدمة المجتمع، فالقائد اذن صاحب رسالة (الطيب ،2001: 57) وذو فكر وتوجه عملي لنحو الرؤية الاجتماعية وفهم القيم الاخلاقية واستيعاب وتمييز ما هو ممكن وغير ممكن عمليا، ويتصف ايضا بالتعميم والمثابرة ويقدم التضحيات ويعطي مجالا للمجازفة والمخاطرة، ولايتعامل مع ردود الافعال بل يسبق الاحداث لمواجهة المشاكل والازمات (Frirth, 1991: 3).

أبعاد الذكاء العاطفي للقائد:

حدد بعض مفكري القيادة اربعة محاور اساس للذكاء العاطفي المؤثر في المرؤوسين من بين محاور عديدة مثيرة للجدل، وهذه المحاور الاربع والكفاءات المرتبطة بها هي (Goleman,et al,2004: 69):

- الوعي الذاتي: ويشمل تعرف الشخص على تأثير عواطفه الخاصة وتوجيه القرارات. والتقويم الذاتي الدقيق لقواه وحدودها. اضافة الى الثقة بالنفس .
- الادارة الذاتية: ويشمل ضبط النفس العاطفي ضد الاندفاعات الضارة. والشفافية في اظهار الامانة والنزاهة والثقة. والتأقلم او التكيف المرن مع الاوضاع المتغيرة وتجنبا للعقبات. والانجاز تحفيزا لتحسين الاداء. والمبادرة استعدادا للتصرف

واغتنام الفرص. والتفاؤل في رؤية الجانب المشرق من الاحداث. فضلا عن الكفاءة الاجتماعية لتحديد هذه القدرات وكيفية ادارة علاقاتنا.

- الوعي الاجتماعي: ويشمل الاحساس بعواطف الاخرين وتفهم وجهات نظرهم والاهتمام ابفعلي بمشاغلهم. اضافة الى الوعي التنظيمي وتحسس شبكات القرار والسياسات على مستوى التنظيم. فضلا عن ادراك وتلبية حاجات الزبون.
- ادارة العلاقات: وتتضمن القيادة الرشيدة ذات التوجيه الملموس المحفّز. والتأثير المقترن بايجاد جملة من ادوات الاقناع. وتطوير الاخرين بمساندتهم وارشادهم. وتحفيز التغيير والمبادرة في التجديد. اضافة الى القدرة على ادارة الأزمات وحل الخلافات. تكوين الروابط وتنمية شبكة العلاقات والحفاظ عليها .. والعمل التعاوني الفرقي وبروح الفريق Team .

ان هذه الكفاءات المتعلقة بالذكاء العاطفي ليست مواهب فطرية بل قدرات مكتسبة، لكل واحدة منها مساهمة متفردة في صناعة القادة الاكثر تناغما واكثر فاعلية.

ان الفكرة الرئيسة التي يعرضها Goleman وطاقمه هنا ان القيادة الاساس تعمل في احسن احوالها من خلال القادة الاذكياء عاطفيا الذين يخلفون التناغم، ونظرية الاداء هي الاساس وراء تلك الفكرة. ومهما كان تميّز القائد فانه لايمتلك قوى محددة في كل واحدة من كفاءات الذكاء العاطفي العديدة .. لذا فلا توجد صيغة ثابتة للقيادة العظيمة، بل هنالك عدة مسارات لبلوغ التميز، والقادة المتازون قد يمتلكون اساليب شخصية مختلفة جدا، ومع ذلك فاننا نجد ان القادة الفاعلين يظهرون عادة قوة في كفاءة واحدة في الاقل في كل مجال من مجالات الذكاء العاطفي الاساس الاربع التي ذكرت.

مقارنة بين المديرين والقادة في المنظمات:

يظهر من الجدول الاتي اهم الصفات لكل من القادة والمديرين بشكل مقارن (غباين، 2009: 145) :

المدير	القائد
• يدير المنظمة	- يبدع في العمل في المنظمة
• يسأل كيف ومتى	- يسأل ماذا ولماذا
• يركز على النظام	- يركز على الناس
• يقوم بالاشياء بشكل او اسلوب صحيح	- يفعل الاشياء الصحيحة
• يحافظ على الحالة	- يطوّر الحالة
• يعتمد على السيطرة	- يوحي بالثقة
• لديه منظور قصير الأمد	- لديه منظور طويل الأمد
• يقبل بالأمر الواقع	- يقوم بتحدي الأمر الواقع
• عينه على الأرض	- - عينه نحو الأفق
• يقلد غيره	- يبتكر كل جديد ونافع
• يستنسخ التجارب	- يظهر تجارب أصيلة
• يهتم بالمهام والانجاز	- يهتم بالناس، ويركز على المهام
• يدير من خلال الأوامر والمتابعة وتطبيق النظام	- احد مهماته الانجاز من خلال دعم الآخرين .

وجاء في كتاب (غباين) "القيادة الفاعلة والقائد الفعال" ان القيادة لها مظاهر مختلفة الا ان مبادىء القيادة الديمقراطية واحدة ولابد من توافر الشروط الاتية لها لتستوفي نجاحها وفاعليتها :

- الاندماجية مع المجموعة والعاملين وتقاسم المسؤولية .
- تقدير العاملين في المجموعة او المنظمة.

- ديناميكية وتفاعل المجال بالعمل الجاد على استمرارية التفاعل مع المجموعة
- التفاعل الجماعي الموجه للارتقاء بالمجموعة وتحقيق الاهداف.
- النشاط المركز حول الهدف بتحديد المشكلة ووضع اهدافها ومعاييرها بمساعدة الجماعة.
- المسؤولية المشتركة ببناء مفهوم التعاضد والتآزرية بتحمل المسؤولية الجماعية.
- التقويم المتصل، بتقييم الجهود المبذولة من المجموعة او المنظمة واشراك الجميع بحل المشاكل

الصفات القيادية:

يمكن ان تأتي الصفات القيادية من خلال ما يأتي (غباين 2009: 136):

- الالمام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل
- الالمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل
- القدرة على اكتشاف اخطاء وتقبل النقد البناء
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
- الثقة بالنفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي او السلطة
- القدرة على خلق المناخ الطيب الملائم لسير العمل
- المواضبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة
- تجنب الانانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لابراز مواهبهم وقدراتهم.

ولا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي بل قد يكون الاطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في اطار التفاعلات غير الرسمية للافراد، فالقيادة حركة متفاعلة من الاثار الاجتماعية تتسم

بالاستقرار والاستمرار، فالقائد يرتبط مع الجماعة بعلاقات تفاعلية متبادلة متكررة تتميز بالاستقرار والاستمرارية والنمو وفاعلية التأثير.

و يمكن فهم القيادة ايضا على "انها ذلك الجهد او العمل الذي يؤثر في الافراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة". كما عرفها البعض على انها "انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الاخرين وتحقيق امكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف". ويمكن تعريفها ايضا بأنها "امكانات يتمتع بها فرد معين في ادارة جماعية من الافراد لغرض تحقيق اهداف المنظمة"

Ivancevich & Matteson , 2002, P: 425

القيادة والادارة :

القيادة اوسع من حيث النطاق والشمول من الادارة التي تنحصر ممارستها واهتمامها داخل نطاق المنظمات فقط، لذا فليس من الضروري ان تحدث القيادة من خلال الهيكل الهرمي الرسمي للمنظمة، في حين ان الادارة تعتمد اساسا على هذا التنظيم الهرمي للسلطة. الا ان الواقع ان الادارة كمضمون او محتوى اوسع من القيادة فالادارة من حيث الوظائف تشمل مدى اوسع من الوظائف والمهام المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والادارة المالية وادارة الموارد وادارة الافراد وغير ذلك، كما ان الادارة اوسع من حيث عدد المتغيرات الداخلة فيها فالادارة تتعامل مع الموارد البشرية والمادية في حين تركز القيادة جل اهتمامها على الموارد والمتغيرات البشرية.

Shermerhorn , 1999, P:262, 263

وفي القيادة فأن الفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها وغالبا ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها، وهكذا فان القائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق اهداف المنظمة ويرجع قبول المرؤوسين الى اقتناعهم بقدراته على تحقيق اهدافهم، وقد يتحول القائد الى رئيس رسمي حينما تؤطر قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه امكانية ممارسة وظائف المدير حسب الصيغ الرسمية للمنظمة. لذا فان القائد يتميز بان مرؤوسيه يندفعون للعمل معه

باحترام وطواعية وتعاون جاد، وقد لجأت المنظمات الرسمية وبشكل خاص في المجالات الصناعية الى التقريب بين المفهومين بحيث يصبح الرئيس قائدا للجماعة بكل ما تحمله هذه المعاني من مفاهيم قادرة على تعزيز امكانية الفرد والمنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة بشكل اكثر عطاء وتفاعلا.

القيادة والقائد:

ان عملية القيادة لا تشتمل على ادوار ومهام القائد لوحده فالقيادة كعملية ومفهوم اوسع من القائد لانها تتضمن اطرافا اخرى هم التابعون او المرؤوسون، وكذلك الموقف الذي يمارس في ظله السلوك القيادي وذلك على الرغم من مركزية الدور الذي يقوم به القائد في عملية القيادة. ويعتمد تأثير اي قائد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الاخرين، وهناك تصنيفات عديدة اقترحها الباحثون لمصادر قوة القائد، ومنها:

- قوة الأكراه: امتلاك القوة على المعاقبة.
- قوة المكافأة
- قوة الشرعية
- قوة الخبرة
- قوة القدوة: مدى اعجاب التابعين بقائدهم واقتدائهم به.
- قوة المعلومات.

Shermerhorn , 1999, P: 264

انواع القيادة الادارية:

يعكس الواقع العملي للاجهزة الادارية انواعا واساليب متعددة للقيادة الادارية حيث يتميز كل منها بتأثير خاص على درجة فاعلية القرارات المتخذة ودرجة فاعلية النشاطات التنظيمية والتنسيقية، وكما يأتي:

- القيادة الديمقراطية والقيادة الاوتوقراطية (السلطوية): تبعا لدرجة علاقتها مع بقية العاملين في الجهاز الاداري وكذلك الجمهور المعني خارج الجهاز الاداري، ويبرز ذلك من خلال درجة التجاوب والتفاعل الايجابي مع كل منهما.
- القيادة الجماعية والقيادة الفردية: فالقيادة الجماعية تتجسم في كونها ممثلة بعدد من الافراد على شكل مجالس ادارة يتطلب اجماعها او اتفاق غالبيتهم لاتخاذ وتحديد المواقف، بينما في القيادة الفردية تتركز السلطة القيادية بيد شخص واحد.
- القيادة الذاتية: وهو نمط كان متجسما في نظم التسيير الذاتي في كثير من القطاعات الزراعية والصناعية الاشتراكية حيث تقوم القيادةالذاتية على اساس ان افراد الجماعية يقودون انفسهم بأنفسهم بشكل ذاتي للعمل والتعاون والتنسيق مع بعضهم لضمان تحقيق الهدف المشترك، وذلك يتطلب وعيا عاليا وايمانا كبيرا بالعمل الجماعي.
- القيادة المنتخبة والقيادة المعينة: ان انتخاب القيادة لايضمن بالضرورة اتسامها بالديمقراطية عند التطبيق، كما أن كون القيادة معينة لايؤدي بالضرورة الى ميل هذه القيادة الى اللاديمقراطية.
- القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية: القيادة الرسمية هي القيادة المقرة في النظام الرسمي للجهاز الاداري، وبالتالي فان تأثيراتها على عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة في ذلك الجهاز تستند على ما يخولها المركز الرسمي الذي تحتله .. ان بروز جوانب ضعف او قصور في القيادة الرسمية بنظر العاملينفي الجهاز الاداري من شأنه فسح المجال لظهور ما يسمى بالقيادة غير الرسمية او القيادة الفعلية الواقعية. اضافة الى ان وجود بعض الافراد في الجهاز الاداري ممن يتمتعون بتأثيرات معينة بين اقرانهم العاملين قد يجعل منهم قادة غير رسميين في الاجهزة ذاتها الى جانب القادة الرسميين، بدرجة تجعلهم قادرين على التأثير في عمليات اتخاذ القرار ورسم السياسات العامة بشكل يفوق ما تخوله لهم مراكزهم الرسمية. ان وجود القيادات غير الرسمية الى جانب الرسمية قد يؤدي الى بروز

حالات من المنافسة والصراع بين هذه النمطين من القيادة وقد يجر ذلك الى تأثيرات سلبية على مجمل عملية اتخاذ القرارات وعملية رسم السياسات العامة في الجهاز الأداري المعني.

ان القادة العظام يثيرون احاسيسنا ويلهبون مشاعرنا ويحركون افضل ما فينا، وعندما نحاول تفسير "لماذا هم مؤثرون الى هذا الحد ؟" فاننا نتحدث عن الاستراتيجية والرؤية او الافكار القوية، لكن الحقيقة اكثر من ذلك انه اساسا: إن القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف (Goleman,et al,2004:29) لذا نستطيع القول بشكل موجز ان التأثير او التأثير العاطفي لشخصية القائد هو لب العملية القيادية.

وعندما نتحدث عن قيمة قائد ذي ذكاء عاطفي، لاننوي اعادة احياء الادّعاء المشكوك فيه من ان نجاح اي تنظيم "او دولة" يزداد او يقل اعتمادا على قائد عنده شخصية "كاريزما" .. وكما اكد ماكس فيبر Max Weber منذ اكثر من قرن مضى فان المؤسسات التي تصمد فانها تنجح لابسبب جاذبية شخصية لقائد واحد بل لأنها تنمّي القيادة في ارجاء النظام كافة (المصدر السابق: 67)

نظريات القيادة:

هنالك اربعة مداخل نظرية رئيسية تتناول نظريات القيادة وهي: مدخل السمات (او الرجل العظيم) والمدخل السلوكي، والمدخل الظرفي او الموقفي، والمدخل الحديث.

مدخل السمات (الرجل العظيم): Trait Theories

وهو اقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة، ويقوم على افتراض اساسي هو ان القادة يولدون ولا يصنعون. فبعض الاشخاص قادة بالفطرة لما حباهم الله من سمات ذاتية مميزة هذه السمات يمكن تصنيفها الى سمات جسمية وسمات شخصية كالشجاعة والثيقة بالنفس وقدرات عقلية كالابداع والذكاء العام .. وقد انتقل اهتمام باحثو السمات الى اكتشاف السمات الخاصة بالمهارات الادارية والفنية المطلوبة للقيادة وذلك نتيجة لتزايد الاهتمام بموضوع مالادارة عموما. وقد كشفت كثير من البحوث عن ارتباطها بفاعلية القائد. وعلى الرغم من اقتراح كثير من الباحثين لقائمة معينة من

السمات التي ينبغي توفرها في القائد الناجح، الا ان باحثين آخرين مثلا شككوا في صحة هذا الادعاء وذكروا ان هناك عددا من الدراسات اثبتت عدم وجود نمط معين وثابت من السمات التي ترتبط بالقائد الناجح، وعللوا ذلك الى:

- عدم كفاءة مقاييس سمات الشخصية
- الاختلافات الكبيرة بين الجماعات التي اجريت البحوث عنها.
- اهمال العوامل المنطقية التي قد تفوق في اهميتها العوامل الشخصية.
- ان القيادة ظاهرة معقدة وهي غالبا لاتأخذ شكلا ثابتا وادوارا وظيفية محددة.

فضلا عن ان الاهمية النسبية لتلك الخصائص والسمات تعتمد الى درجة كبيرة على طبيعة الظرف والموقف التي تمارس فيه عملية القيادة. http://www.leadership-studies.com

المدخل السلوكي:

نظرا للانتقادات الكثيرة التي وجهت الى مدخل السمات فقد عد هذا المدخل غير كاف للتنبؤ بالسلوك القيادي الناجح. في ذات الوقت فان افكار مدرسة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية في التنظيم والادارة جذبت اهتمام الكثير من باحثي وطلاب القيادة، لذلك انتقل الاهتمام الى التحري عن سلوك القائد، من جهة اخرى انتقد مدخل السمات لتركيزه على القائد وحده في حين ان عملية القيادة تشمل على طرف مهم آخر هو التابعين. وعلى هذا الاساس حلل السلوكيون سلوك القائد اعتمادا على بعدين اساسيين:

- اهتمام القائد بتحقيق او بلوغ الاهداف الخاصة بعمل ما
- واهتمام القائد بالعاملين وبمشاعر اعضاء الجماعة التي يقودها.

واشهر النظريات السلوكية في القيادة دراسة جامعة اوهايو او ما يسمى بالشبكة الادارية

نظرية الشبكة الادارية Managerial Grid :

وتعتمد هذه النظرية على بعدين اساسيين في سلوك اي قائد هما بعد الاهتمام بالعاملين او ما يسمى بالعلاقات او الاعتبار، و البعد الاخر هيكل المبادرة او المهمة .

ويركز بعد الاهتمام على الاهتمام بأعضاء المجموعة من قبل القائد ويشمل سلوكيات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم واحاسيسهم وحاجاتهم. في حين يركز هيكل المبادرة على سعي القائد المستمر لحو تحقيق اهداف المنظمة او الجماعة، من خلال تحديد ادوار العاملين وتوزيع المهام عليهم ووضع الخطط والاجراءات والاساليب اللازمة لانجاز الاهداف. http://www.nwlink.com

وقد وجدت بعض البحوث ان هنالك انفصالا واستقلالا في كل بعد من بعدي سلوك القائد اعلاه، وهذا يعني ان تفاعلهما قد ينجم عنه كثير من السلوكيات القيادية المتباينة الابعاد، فعندما لايجري الأهتمام بأي من البعدين تسمى الادارة المتساهلة، وحينما يكون التركيز على بعد المبادرة مع اهمال العلاقات او الافراد تسمى ادارة سلطوية، او العكس في التركيز على بعد الاهتمام او العلاقات مع اهمال المبادرة فتسمى ادارة النادي، او ان يمسك القائد العصا من المنتصف فيهتم بالمبادرة تارة ويهمل العلاقات فتسمى الادارة المعتدلة او الوسطية، او قد ينصب اهتمام القائد على البعدين بقدر متوازن وهو الأمر المفضل للقيادة الناجحة و تسمى ادارة الفريق. مع ذلك فشلت بعض الدراسات في التوصل الى وجود علاقة واضحة او ايجابية دائما بين سلوك القيادة وبين اداء الجماعة.

لقد كان من اهم الانتقادات لهذه النظرية، هو اهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور وتاثير عوامل الموقف على السلوك القيادي. وظهرت فيما بعد بعض الدراسات القيادية السلوكية التي اكدت ان السلوك القيادي ببعديه الاهتمام والمبادرة يعتمد الىحد كبير على العوامل الموقفية فاستخدام مزيد من الاهتمام او المبادرة يعتمد على ظروف الموقف التي يمر بها القائد http://www.leadership-studies.com

المدخل الموقفي او الظرفي:

عالج السلوكيون علاقة القائد بتابعيه بشكل منفصل عن البيئة التي تمارس فيها عملية القيادة واهملوا تماما البعد البيئي في هذه العملية، وهو ما فعله اصحاب مدخل السمات او الرجل العظيم، وقاد هذا النقص باحثي القيادة الى اتجاه جديد، اذ لاحظوا ان على اي قائد ان يمارس ادوارا ووظائف قيادية مختلفة ضمن مواقف وظروف بيئية مختلفة ايضا، فالقائد العسكري مثلا يحتاج لان يمارس القيادة بشكل مختلف في السلم عما يمارسه في الحرب.

لقد اضاف منظرو المدخل الظرفي بعدا ثالثا لعملية القيادة بعد ان كانت قاصرة على بعد واحد فقط في مدخل السمات (دور القائد)، وبعدين فقط لدى المدخل السلوكي (القائد والتابعين) فاستقرت عملية القيادة على اركان ثلاث هي القائد والتابعين والموقف او الظرف الذي تمارس في ظله القيادة، لذلك عدت القيادة الفاعلة تلك القيادة التي يتفاعل من خلالها القائد مع تابعيه في ظل ظروف معينة بشكل صحيح، لذا اكدت نظريات المدخل الموقفي على اهمية المرونة في سلوك القائد تبعا للموقف او الظرف السائد، فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تتناسب مع الموقف الذي يمر به. ومن اشهر النظريات الموقفية الظرفية نظرية فيدلر ثم نظرية المسار- الهدف للباحث روبرت هاوس، ونظرية نضج التابعين او ما يسمى بالانموذج الموقفي للباحثين هيرسي وبلانجارد.

نظرية نضج التابعين الموقفية – للباحثين هيرسي وبلانجارد :

اقترح هذان الباحثان انموذجا قياديا نظريا اسمياه القيادة الموقفية، ويسمى احيانا بنظرية نضج التابعين او استعداد التابعين وذلك لانها تعتمد على مدى استعداد او نضج التابعين كمتغير موقفي رئيس جرت معالجته، وقد انطلق هذا الانموذج النظري من افتراض اساسي هو انه لاتوجد طريقة واحدة افضل في القيادة. ان هذه النظرية اعتمدت على تفاعل ثلاثة عوامل رئيسة هي:

1. مقدار التوجيه او ما يسمى بسلوك المهمة الذي يمارسه القائد .

2. مقدار الدعم الاجتماعي او ما يسمى بسلوك العلاقات الذي يوفره القائد للمرؤوسين.
3. مستوى الاستعداد او النضج الذي يظهره التابعون عند ادائهم لمهمة معينة او انجازهم لهدف ما.

ان التابعين يلعبون دورا حاسما في اي موقف قيادي ليس لانهم قد يقبلون او يرفضون القائد بل لانهم ايضا كمجموعة يحددون فعلا مقدار القوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في وسطهم. ان الاساليب الاربعة التي يتبعها القائد على وفق درجة استعداد التابعين هي الاخبار، والترويج، والمشاركة، والتفويض. وقد عرف استعداد التابعين بمدى استعداد الشخص لانجاز واجب او مهمة ما. ان المكونين الاساسيين لهذا الاستعداد هما القدرة التي تتمثل في مدى معرفة الفرد او الجماعة وخبرتهم ومهارتهم وغير ذلك، والرغبة التي يمثلها مدى دافعية الفرد او الجماعة والتزامهم بالمهمة وثقتهم بانجازها. ان اسلوب القيادة هنا ينبغي ان يتغير على وفق درجة استعداد التابعين، وان ما هو مناسب لمرحلة معينة قد لايكون كذلك لمرحلة اخرى .

نظرية المسار- الهدف وانماطها Path- Goal Theory :

وهذه هي النظرية الموقفية الثالثة في القيادة، ولم تكتف بالتبويب التقليدي للنمط القيادي الى موجه للمهمة وموجه للعلاقات، وذكر هاوس في نظريته ان القائد الفاعل هو اللذي يوضح المسار او المسارات التي يسلكها التابعون لانجاز مهامهم واهدافهم الخاصة ايضا. ان القائد الجيد هو من يساعد العاملين على التقدم خلال تلك المسارات، مزيلا اية عقبات مقدما مكافآت ملائمة لدى انجاز المهام. وقد ميز هاوس بين اربعة انماط قيادية تتفرع من نظريته :

- القيادة الموجهة: التي تحدد للتابعين كيفية الانجاز .
- القيادة المساندة: التي تظهر اهتمامها بحاجات المرؤوسين وتحيطهم بمناخات ودية.
- القيادة المشاركة: التي تستشير المرؤوسين وتأخذ مقترحاتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرار.

• القيادة المتوجهة للانجاز: التي تؤكد على التميز في الاداء وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية وتحقيقهم الاهداف ومواجهتهم للتحديات.

لذا فأن هذه النظرية تتميز على النظريات الموقفية في امكانية انتهاج القائد لاكثر من نمط سلوكي واحد، على عكس النموذج الموقفي الاخر الذي يؤكد على وجود نمطين سلوكيين فقط (المهمات، والعلاقات)، كما انها تحاول الحصر الشامل لكل المتغيرات التي تؤثر في الموقف القيادي.

وقد وجهت انتقادات لهذا المدخل ايضا اهمها مبالغته في تقدير اهمية المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعا لها، لذا فهو مدخل قسري لايؤمن بقدرة الانسان على الفعل والاختيار، لذلك اهمل السمات الفردية للقادة وتأثيرها في انماط قيادتهم بينما حدثنا التاريخ عن كثير من القادة الذين استطاعوا بما يمتلكون من سمات شخصية ومواهب ومهارات ذاتية من تحييد اقسى الظروف وجعلها تعمل في صالحه لاضدهم.

المدخل الحديث في القيادة:

شهدت السنوات العشر الاخيرة من القرن الماضي نماذج جديدة في القيادة لمواكبة المتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة العمل لمختلف المنظمات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشحة الموارد والعولمة وشروطها، محددات جديدة غير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة، لذلك اكدت نماذج هذا المدخل على القيادة غير التقليدية، وعلى الخصائص الكارزماتية التي تعد ذات اهمية خاصة في تغيير وتحويل المنظمات والافراد لمواكبة المتغيرات البيئية اعلاه.

Ivancevich & Matteson , 2002, P: 434 – 441

القيادة الكارزماتية:

اعتمد الباحث هاوس في هذا الانموذج المزج بين مدخل السمات والمدخل السلوكي، مستخدما مصطلح الكارزما للاشارة الى نوع السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للاخرين، وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد. ان هذه السمات المحددة للقائد تتفاعل مع الظروف البيئية الموقفية فتؤثر في اداء التابعين وهو ما يسميه بعض الباحثين بالمدخل التفاعلي في القيادة لانه يركز على التفاعل بين ادوار القائد والتابعين والموقف واثر ذلك في بروز الكارزما. لذلك لوحظ ان القادة الكارزماتيين غالبا ما يبرزون اثناء المواقف الازموية بل وجد ان بعض القادة الكارزماتيين قد يلجأ الى خلق ازمات معينة واستخدامها لتكييف وتعديل المواقف البيئية بحيث يعملان لصالحه لاضده.

على الرغم من شيوع افكار القيادةالكارزماتية في ادبيات القيادة الحديثة الا انه لم تجر سوى دراسات قليلة لاختبار معنى وتأثير القيادة الكارزمانية بشكل محدد. كما اثيرت عدد من الانتقادات الخاصة بأمكانية اساءة استخدام القائد الكارزماتي لقيادته.

القيادة التحويلية Transformational & Transactional leadership:

هذا النمط القيادي الحديث طرح مؤخرا ويقوم على اساس تصنيفها الى نمطين هما المعاملات والتحويل. فالقائد المعاملاتي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة ادائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم. اما القائد التحويلي فيتميز بقدرته على اسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة واهدافها ويستشرف الصورة امامهم او الحلم المستقبلي للمنظمة والذي يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه .. وهناك دلائل تشير الى ان القائد يستطيع الجمع بين النمطين في آن واحد ويميل الى تغليب احدهما على الاخر بما يخلق عمليات ومستويات اداء متقدمة عن السابق.

http://www.choo.fis.utoronto.ca

المصادر :

1. درة، عبد الباري، وآخرون (1994) "الادارة الحديثة – المفاهيم والعمليات، منهج تحليلي" المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
2. جولمان، دانيال، وآخرون (2004) "القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارة الى علم نتائج" تعريب عثمان الجبالي المثلوثي والدكتور بشير احمد سعيد، دار المريخ للنشر، السعودية.
3. الطيب، حسن أبشر (2001) "التنمية الادارية" دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع، بيروت.
4. غباين، عمر محمود (2009) "القيادة الفاعلة والقائد الفعّال" إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
5. Firth ,Jane (1991) " A Proactive Approach t Conflict Resolutions"USA
6. Griffin,R.W.(1990) " Management " USA.
7. Katz D. and Kahn R.L. (1966) " The Social Psychology of Organizations " USA
8. Ivancevich , Matteson, "Organizational Behavior and Management" , McGraw-Hill ,New York, 2002
9. Shermerhorn, " Management " John Wiley & Sons, New York, 1999
10. http://www.leadership-studies.com
11. http://www.nwlink.com
12. http://www.choo.fis.utoronto.ca

دورة حياة المنظمة والمعايير البيروقراطية

هنالك شبه بين المنظمات الادارية والكائن الحي وبشكل خاص الانسان، تأكيدا على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة وفقا لمنظور النظم المفتوحة، ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى ان التنظيم يمر بمراحل شبيهة بالمراحل التي يمر بها الانسان خلال مراحل العمر. ولكن مراحل حياة المنظمة يعتريها الغموض عادة، علاوة على ان الجسم البشري يمر بتغيرات ومراحل فسيولوجية معروفة. ان دراسة دورة حياة المنظمة تفيد القيادات الادارية في فهم ماذا يمكن ان يلوح في الافق، من خلال امكانات التنبؤ والتوقعات المدروسة، وليس بالضرورة ان تمر كل المنظمات بالمراحل او الاطوار ذاتها بشكل متطابق.

و تبرز علاقة عضوية اكيدة بين دورة حياة المنظمة والبيروقراطية وقواعد عملها التي تلازم استمرارية حياتها طالت ام قصرت، تلك القواعد تتبلور مع الايام بصورة معايير تنظيمية تقوم بضبط صيرورة المنظمة وتوازنها السلوكي وعلاقاتها مع البيئة، لكن التركيز عليها يفضي الى نوع من التيبس والجمود الذين لايتناسبان مع المتغيرات والتحديات البيئية المعاصرة، هذه الثغرة قد تتسع وتؤدي الى تخلف المنظمة وهبوط كفاءتها وفاعليتها ومن ثم افولها وموتها اذا لم تكن القيادة الادارية متيقظة و ديناميكية لتجاوزها ومعالجتها .

وقد كتب اغلب علماء المنظمة والسلوك التنظيمي في دورة حياة المنظمة، ومن ابرزهم دافت وروبنس وايفانزفيج وجاكسون وكاتز وكاهان، وقد اجمعوا على ان المنظمة كاي منظومة عضوية تمر بأربع او خمس مراحل خلال دورة حياتها التي تبدأ بالولادة او الانبثاق ثم النمو ثم النضج ثم الافول وتنتهي بالموت .

المفهوم والتطور :

لتصور طبيعة هذه الدورة التنظيمية يمكننا تخيل تسلق جبل ما، وعند المباشرة في صعوده في الاسفل يكون ذلك "مرحلة الطفولة" وبعدها يتم التقدم نحو مرحلة النمو ومن ثم مرحلة النضج، وبعد العبور الى الجهة الاخرى من الجبل تكون مرحلة

الشيخوخة، وبعدها مرحلة الافول ومن ثم الاحتضار ان طال الزمن او قصر. والقادة الذين يفهمون هذه التطورات والمراحل لابد ان يكونوا في وضع جيد لمساعدة منظمتهم بتجنب عوامل الافول قدر الامكان. كذلك فانه ومن خلال فهم المراحل النموذجية وفهم كيفية تقديم الدعم والمساعدة والتعامل خلال ذلك سيكونون اهلا للثقة.

وكما كتب ايفانزفيج من ان السلوك، والهيكل، والعمليات، تتأثر جوهريا بالظروف البيئية الخارجية وبالعوامل الداخلية "كلنا معنيون بصعود المنظمات وسقوطها، وان الصناعات كلها .. وخبراء التسويق يراقبون ويرصدون دورة حياة المنتجات، ومن اللافت الاستنتاج ان المنظمات لها دورات حياة (Ivancevich&Matteson,2002:98)

وبشكل ملخص فان دورة الحياة هذه وكما اكد كاميرون وكوين في "علم الادارة" بأن انماط التحول ومراحلها تتابع بشكل قابل للتكهن من خلال بعض المؤشرات التنظيمية التي ترافقها وبشكل متسلسل يصعب رده، وتتداخل مع مدى واسع من الانشطة والتراكيب الهيكلية. ان عدد المراحل لم يتفق عليها، فبعض المحللين قال بانها عشر مراحل

مختلفة، بينما اخرون قد بسطها وخفضها الى ثلاث او اربع، ومعظم الأنماط اشارت الى انها خمسة كالاتي :

1. الانبثاق او الولادة
2. النمو
3. النضج
4. الانحطاط او الافول .
5. الموت

نظرة تاريخية :

الدراسات الاولى لدورة حياة المنظمة تكثفت واخذت تتبلور خلال السبعينات والثمانينات وكانت المفتاح لمفهوم النمو التنظيمي. وان نمط دورة الحياة التنظيمية مهم في الرؤية او المقدمات التي توضح ان الاحتياجات والفرص والتهديدات من داخل وخارج المنشأة تختلف اعتمادا على مرحلة التطورات التي تجد المنشأة نفسها خلالها. فمثلا ان التهديدات في مرحلة الانبثاق او المباشرة تختلف عن تلك التي تكون في مرحلة النضج، وكلما تحركت المنشأة فان

التطورات والتغيرات في طبيعة واعداد الاحتياجات والفرص والتهديدات ستحدث ضغطا تحويليا على اعمال ونشاطات المنشأة .

الكاتبان بيرد ويشولام اكدا ان حركة المنشأة من مرحلة لأخرى تكون بسبب من ان التلاؤم بينها وبين البيئة غير كاف بحيث ان الكفاءة والفاعلية .. كلاهما او احدهما قد استنفد، او ان بقاء المنظمة قد اضحى مهددا. لذا فأن نمط دورة حياة المنظمة يؤشر ان على المدراء القيام بتغيير الاهداف والستراتيجيات وادوات التنفيذ لغرض عمل الملاءمة المطلوبة. لذا فكل مرحلة من مراحل دورة الحياة تشترط اهدافا وستراتيجيات وعمليات ادارية وتقنيات ومنطلقات ثقافية وقرارات مختلفة .

فمثلا ان دراسة شملت 36 شركة نشرت في "العلوم الادارية" افترض خلالها ملر وفريسين وجود خمس مراحل لمو هي : مرحلة الولادة ثم النمو، ثم النضج ثم الانحدار ثم الاحياء. وقد تتبعا التغيرات الهيكلية والعملياتية خلال تقدم العمل في المنشأة. ففي مرحلة الولادة ظهر ان الشركة قد دشنت هيكلا تنظيميا بسيطا مع صلاحية متمركزة في قمة الهرم، ومع نموها قامت بتبني هياكل متقنة بشكل اكبر مع التوجه نحو سلطة لامركزية للمستويات الادارية الوسطى والدنيا. وفي مرحلة النضج فانها اظهرت بشكل لافت تأكيدا على الكفاءة الداخلية و ابدت سيطرة اكبر في آليات عملها. (المصدر السابق)

اشكاليات النمو :

ومع تنامي المنظمات وتعقيدها فانها تحتاج الى المزيد من الاجراءات لارشاد وتوجيه المنظمة والسيطرة عليها، ولسوء الحظ فان تلك الصفات يمكن ان تتسبب في مشاكل انعدام الكفاءة والتصلب وبطء زمن الاستجابة، واليوم فان المنظمات تبحث عن طرق لتصبح اكثر مرونة واستجابة لسوق سريع التغير، وخلال القرن العشرين الماضي كانت المنظمات تميل الى الحجم الكبير والتوسع والى السمات البيروقراطية (تركز السلطة لدى مجموعة من القيادات الادارية) وبالرغم من ان معظم تلك المنظمات الضخمة تمتلك صفات بيروقراطية الا انها تعطينا بضائع وخدمات غزيرة وافرة، ولكن من الناحية الاخرى فان البيروقراطية تتهم بالتصلب والعمل الروتيني البطيء الذي ينفر الموظفين والزبائن في الوقت ذاته .

وهنا يبرز السؤال المهم : هل ان الحجم الاكبر هو الافضل؟ ان مسألة الحجم الكبير مقابل الحجم الصغير يبدأ بفكرة النمو وتضاعف الحجم تبعا لذلك، اذ ان السوق يفرض شروطه التي تتطلب المنشآت العملاقة اضافة الى هوس الاندماج بين الشركات لغرض امتلاك الحجم والموارد والتقنيات الضخمة لغرض التنافس العالمي والاستثمار في تكنولوجيا جديدة والسيطرة على قنوات التوزيع وضمان الدخول الى الاسواق. كذلك هنالك ضغوطات ودوافع ادارية مهمة في هذا الاتجاه، فان المدراء التنفيذيين قد وجدوا ان على شركاتهم ان تنمو لكي تبقى سليمة معافاة اقتصاديا، اذ ان ايقاف النمو يعني الركود والاستقرار اي عدم الفاعلية وعدم تلبية كامل طلبيات الزبائن، وهو يفضي الى ان المنافسين سيزيدون من حصصهم في الاسواق على حساب الشركة. لذا فالحجم هنا مسألة حاسمة في الشركات ذات الانتاج والتسويق المكثف مثل كوكا كولا، والحجم الاكبر يعطي تلك الشركات القوة في السوق و المزيد من المردودات، اضافة الى ان هذه الشركات النامية هي عادة حيوية ونشطة ومثيرة للعمل وتتمكن من اجتذاب النوعيات العالية من الموظفين والمحافظة عليهم .

معضلة الحجم الكبير :

ان المنظمات تشعر بأنها مكرهة على النمو ولكن كم هو مقدار النمو المطلوب والى اي حجم؟ وما هو الحجم المتوازن او المثالي لغرض التنافس في بيئة عالمية؟ ان الموارد والامكانات الضخمة تكون مطلوبة للعديد من المنظمات لغرض التنافس العالمي فالمنظمات الكبرى فقط بأمكانها بناء خط انابيب ضخم في الاسكا، وان شركة كبيرة مثل بوينغ يمكنها تحمل بناء طائرة عملاقة مثل 747 وهكذا. لكن الشركات الكبيرة تكون منمطة ومقننة وتدار غالبا وفق آلية معينة و معقدة، ان التعقيد يتيح مئات التخصصات الوظيفية لغرض اداء مهام معقدة وانتاج منتوجات معقدة، اضافة الى ان المنظمات الكبيرة حالما يتم تأسيسها، يمكنها ان تكون وجودا راسخا في السوق لسنوات .

اما في الحجم الصغير فان الجدال ينص على انه ضرورة لسرعة الاستجابة والمرونة في اسواق سريعة التغير، وبالرغم من ان الاقتصاد الاميركي يتميز بوجود العديد من الشركات الكبرى فان المؤشرات الاقتصادية الراهنة وتسارع حركة التجارة العالمية دلل على ان المنظمات الاصغر اصبحت تسود واصبحت معيارا يحتذى، وبشكل خاص منذ اواسط الستينات تبين ان معظم الاعمال الكبيرة اخذت تخسر اسهمها في السوق حول العالم، وان العديد من الشركات الكبيرة قد نمت الى درجة اكبر من خلال الاندماج او امتلاك شركات اخرى، ومع ذلك فان الابحاث اشارت الى ان عددا قليلا منها تعيش لتصل الى المستويات المتوقعة من الاداء. ان كبر الحجم لايضيف شيئا الى الاداء ليصبح افضل، بل العكس صحيح اذ ان كبار المدراء يصبحون بعيدين جدا عن المكان الذي تدور فيه ماكنة العمل. ان الدراسات الحديثة تثبت ان الحيوية الاقتصادية لمعظم دول العالم المتقدم تكون مرتبطة مع الاعمال صغيرة الحجم والاعمال المتوسطة، وان هنالك ما يقدر بين 15 الى 17 مليون شركة ومشروعا صغيرا في الولايات المتحدة وراء كمية هائلة من البضائع والخدمات. ان نمو الانترنيت وتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال اخذ يجعل من الاسهل على

الشركات الصغيرة ان تكون كبيرة اي الشركة الصغيرة الكبيرة في الوقت ذاته بما تحمله هذه المفارقة من معان تنظيمية بيئية معقدة، فقد تكون الشركة صغيرة في حجم هيكلها الا انها كبيرة بأمكاناتها ومواردها البشرية والمعرفية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتفرعاتها محليا ودوليا، وان القطاع الخدمي المتنامي يساهم ايضا في تقليص حجم المنظمة الاعتيادية مع بقاء العديد من الشركات الخدمية صغيرة لكي تخدم زبائنها بصورة افضل وتكون في تماس معهم. وان النسبة المئوية للموظفين في المنظمات الكبيرة يستمر في التناقص وطبقا لمؤسسة خدمة المردودات الداخلية فان 16000 فقط من الاعمال في الولايات المتحدة توظف 500 من العاملين وان الغالبية توظف اقل من 100. ان المنظمات الصغيرة تكون ذات شكل منبسط وادارة عضوية وذات انسياب حر يشجع المقاولات والابتكار .

هجين الشركة الكبيرة مع الشركة الصغيرة :

ان مجلة فورتشن تذكر ان اسرع الشركات نموا في الولايات المتحدة هي الشركات الصغيرة التي تؤكد على وضع الزبون اولا وتتميز بالسرعة والمرونة في الاستجابة للبيئة، ولكن بعض هذه الشركات الصغيرة يمكن ان تكون ضحايا لنجاحها الخاص حينما تنمو لتصبح كبيرة وحينما تنتقل الى هيكل آلي يؤكد على الهياكل الهرمية المعقدة التي تحتضن رجالها بدلا من ان تحتضن رجال الاعمال، وتكون بعيدة عن روح الابتكار .

ان الحل كما افاد احد مدراء شركة جنرال اليكتريك في هجين الشركة الكبيرة والشركة الصغيرة، الذي يدمج موارد وتقنيات وامكانات الشركة الكبيرة وتتواصل مع بساطة ومرونة الشركة الصغيرة. ان الشركات العالمية وشركات الخدمة الكاملة تحتاج الى قاعدة موارد قوية وما يكفي من التعقيد والتسلسل الهرمي لخدمة زبائنها حول العالم، لكن نشوء صيغ جديدة للمنظمات مع التاكيد على لامركزية السلطة وتقليص طبقات السلم الهرمي والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات اخذ يجعل من

الاسهل اكثر من اي وقت مضى ان تكون الشركات كبيرة وصغيرة في آن واحد وبالتالي تحصل على منافع كلا الحالتين. (Daft, 2001 :325)

اطوار او مراحل دورة الحياة :

بالرغم من زيادة الاهتمام بدورة الحياة التنظيمية فأن معظم الجهود الاكاديمية تركز على انها مفترضة وذهنية، الا اقلية منهم قد حاولت اختبار وتتبع ذلك، وأحد تلك الانماط الذهنية المشهورة ما نشر في 'هارفرد بزنس رفيو' عام 1972 من قبل غرينر مستخدما خمسة اطوار :

1. النمو من خلال الابداع
2. النمو من خلال التوجيه
3. النمو من خلال التحول
4. النمو من خلال التنسيق
5. النمو من خلال التآزر

وكل مرحلة تواجه طورا تحوليا مطولا لارتباطه بمتطلبات عملية، وتواجه كذلك طورا ثوريا يرتبط بالمتطلبات المادية للحياة التنظيمية، وان الاطوار التحولية تمتد بين 4- 8 سنوات بينما الثورية فانها تفرض نفسها خلال الازمات العميقة، وفي نهاية اي واحدة من الاطوار الخمسة اعلاه فان غرينر افترض ازمة تنظيمية وان امكانية الاعمال التي تعالج هذه الازمات سترسم مستقبلها.

ان هذه المراحل وتسمياتها عرضة للتغيير من كاتب لآخر فهذه ماري جوهانسون تقول انها كالاتي:

1. مرحلة الانبثاق او الولادة
2. مرحلة النمو – ويمكن ان تنقسم الى مرحلة النمو المبكر والى مرحلة النضج او النمو البطيء

3. مرحلة الانحدار
4. مرحلة الاحياء
5. مرحلة الموت

وكـل واحـدة مـن هـذه المراحـل او الاطـوار تقـدم ادارة مختلفـة وقيـادة مختلفة وتحديات مختلفة يستوجب التعامل معها. وكما قـال هنري فـورد "الاستعداد سرْ النجاح.

ان الأبحاث بخصوص دورة الحياة المنظمية تشير الى ان هنالـك اربـع مراحـل اساسية تميز التطور المنظمي، فالنمو ليس عملية سهلة اذ في كل مرة تدخل فيها المنظمة مرحلة جديدة من دورة حياتها فانها تدخل الى لعبة جديدة بالكامل مع مجموعة جديدة من القواعد حول كيفية ارتباطها مع البيئة الخارجية والعلائق الداخلية. وفي عصرنا الراهن فان دورات الحياة اخذت تصبح اقصر، ولكي تبقى تنافسية فأن على الشركات ان تتقدم وبنجاح خلال المراحل المبكرة من الدورة .

وقد رأى دافت ان تلك المراحل هي اربع وكالاتي :

1. مرحلة المقاولات : حينما تولد منظمة ما فان التأكيد يكون على استحداث منتوج جديد او خدمة جديدة مع البقاء في السوق. ان المؤسسين يكونـون رجـال اعمـال مقاولين وانهم يكرسـون طاقـاتهم الكاملـة للانـشطة الفنيـة للانتـاج والتـسويق، وتكون المنظمة غير رسمية وغير بيروقراطية، وسـاعات العمـل طويلـة والـسيطرة قائمة على الاشراف الشخصي للمالكين. لكن هؤلاء ستواجههم مشكلات ادارية عملية لكنهم يركزون طاقاتهم على صنع وبيع المنتوجـات او اخـتراع المنتوجـات والخدمات، ولكن خلال هذه الازمة : لابد من ان يصححوا هيكل المنظمـة لكـي يتوافق مع النمو المستمر او يتم جلب مدير قوي بأمكانه القيام بذلك .
2. المرحلة الجماعية: اذا تم حل ازمة القيادة فان المنظمة تبدأ بأنـشاء اهـداف واضـحة واتجاه واضح، ان الاقسام يتم تأسيسها الى جانـب سـلم هرمـي للـسلطة وتعـيين الوظائف. ان الاتصال والتفاهم المتبادل والسيطرة تكون رسمية في الغالـب بالرغم

من ان انظمة رسمية قليلة تبدأ بالظهور. ان هذه المرحلة هي شباب المنظمة وان النمو يكون سريعا، وان العاملين ملتزمون بمهامهم ومتحمسون لانجاز هدفهم في النمو المستمر .

الازمة تحتاج الى تفويضات، اذا كانت الادارة الجديدة ناجحة فان المستوى الادنى سوف يجد نفسه مقيدا بالقيادة القوية، لذا فان مدراء المستوى الادنى يبدأون بأكتساب الثقة في مجالاتهم الوظيفية ويطالبون بالمزيد من حرية التصرف، ان ازمة الاستقلالية autonomy لابد ان تحصل حينما لاتريد الادارة العليا وطابعها القوي التخلي عن المسؤولية، فهؤلاء ينشدون التنسيق بين الاجزاء والعمل الموحد، لذا على المنظمة ان تجد آليات للسيطرة على الاقسام وتنسيقها دون اشراف مباشر من القمة .

3. مرحلة الصياغة الرسمية: وهذه المرحلة تتضمن وضع واستخدام القواعد والاجراءات ونظم السيطرة، ان الاتصال يكون اقل تكرارا واكثر رسمية، واكثر اعتمادا على الموارد البشرية المتخصصة. وان الادارة العليا تصبح مهتمة بقضايا جوهرية مثل الستراتيجية والتخطيط وتترك عمليات الشركة الى الادارة الوسطية. ويمكن ان تشكل الوحدات اللامركزية لغرض تحسين التنسيق، اذ ان انظمة التنسيق والسيطرة الجديدة تمكن المنظمة من الاستمرار في النمو من خلال ترسيخ آليات روابط جديدة بين الادارة العليا والوحدات الميدانية. خلال هذه المرحلة تدخل المنظمة الى منتصف العمر، وان السمات البيروقراطية تبدأ بالظهور، وان الابتكار من الممكن تحقيقه بأقامة قسم منفصل للبحث والتطوير، وان الهدف الرئيسي يكون التوسع في السوق والاستقرار الداخلي، وتأخذ الادارة العليا بتفويض السلطة والصلاحيات مع تنفيذ انظمة السيطرة الرسمية .

الازمة: العديد من الخطوط الحمر اذ ان تكاثر الانظمة والبرامج تبدأ في خنق المدراء التنفيذيين في المستوى الوسطي، وتبدو المنظمة بيروقراطية وكبيرة ومعقدة للغاية تدار من خلال البرامج الرسمية، لذا فان الادارة الوسطية تستاء من التدخلات الثقيلة، ويصبح الابتكار مقيدا.

4. مرحلة التوسع: ان حل ازمة الخطوط الحمر يكون بالتعاون والتآزر وبالعمل الفرقي، ففي ارجاء المنظمة يقوم المدراء بتدريب وتطوير المهارات لمواجهة المشاكل والعمل معا، فقد تكون البيروقراطية وصلت الى غايتها، وان السيطرة والانضباط الذاتيين للعاملين سيقلل الحاجة الى السيطرة الرسمية، اذ يتكيف المدراء للعمل ضمن مناخات البيروقراطية ويتم تبسيط الانظمة الرسمية واستبدالها بفرق المدراء ومجموعات المهام الصعبة التي تشكل في كافة الاقسام والوظائف، وان المنظمة قد يجري شطرها الى اقسام متعددة ووحدات اصغر للحفاظ على فلسفة الشركة الصغيرة .

ان المنظمة الناضجة تكون كبيرة وبيروقراطية ذات انظمة سيطرة موسعة وقواعد واجراءات ،وان مدراء المنظمة ينشؤون فرق عمل لمنع المزيد من البيروقراطية، و الابتكار يكون مؤسساتيا من خلال قسم البحث والتطوير .

الازمة: تحتاج الى اعادة الأحياء بعد ان تصل المنظمة الى النضج فأنها قد تدخل الى مرحلة الافول والانحدار، ان الحاجة الى التجديد قد تحصل كل عشر الى عشرين عاما، بعد ان تكون بطيئة الحركة ومفرطة في البيروقراطية، حيث لابد ان يعاد تنظيمها ونفخ روحية الابتكار فيها. و المدراء في المستويات العليا لابد ان يتم استبدالهم خلال هذه المرحلة كضرورة من ضرورات الاحياء. (Daft,2001 : 330)

ان مرحلة النمو اهم مرحلة من مراحل حياة المنظمة لأنها المرحلة التي تحدد نجاح واستمرارية المنظمة ومدى تقدمها، وفي هذه المرحلة ترسم الاهداف وتتبلور وتتأسس الاقسام الى جانب السلم الهرمي للسلطة، وتتعامل مع البيئة الخارجية من خلال صيغ التكيف الفاعل، و ان دورة الحياة جاءت كعملية مراجعة تجريبية واعية في ظل الازمة الطاحنة التي عصفت بالنظام الرأسمالي عام 1929 ومروره بموجة اضطرابات ابتلعت آلافا من الشركات والمنظمات وانهتها، فتداعى المفكرون الاداريون لدراسة الاوضاع وانقاذ النظام من السقوط وكانت نظرية دورة حياة المنظمة احد ابرز تلك المراجعات، التي اعتمدت نموذج حياة الكائن الانساني كأفضل مثال نظمي في

الكون، وتأسيسا على ذلك فان مصير اية منظمة بعد نضجها هو الأفول والموت مهما تلاقي من نجاح ومهما يطيل بها الزمن وكالكائن الحي بالضبط

ومن ابرز المشاكل الداخلية في المنظمة هو عدم القدرةعلى فهم البيئة الخارجية وعدم القدرة الفاعلة على التكيف معها، فعوامل ومحددات البيئة الخارجية حاسمة ولا يمكن تجاهلها او التقليل من شأنها ابدا، بل العكس هو الصحيح. وفي ضوء ذلك ظهرت مفاهيم حاضنات الاعمال، والهدم الخلاق، والجودة الشاملة التي تشمل كل مفاصلها الانتاجية والادارية، و الهادفة الى اعادة ترتيب اوضاع الشركات الخاسرة او التي تعاني من التدهور والافول من اجل منحها دفعا حيويا على طريق النجاح واطالة مرحلة النمو او النضوج الى اقصى قدر ممكن .

دورة حياة المنظمة والبيروقراطية :

بالرغم من ان فيبر قد اشار الى ان البيروقراطية تهديد للحريات الشخصية الاساسية الا انه ادرك بأنها النظام الاكثر كفاءة للتنظيم، فهو قد تنبأ بنجاح البيروقراطية من خلال قدرتها على ضمان اداء اكثر كفاءة للمنظمة على صعيد الاعمال والقطاع الحكومي، فقد حدد مجموعة من الخصائص والقواعد والاجراءات القياسية التي تمكن الانشطة المنظماتية من اتمام ادائها بأسلوب روتيني يمكن التنبؤ بمجرياته الاساسية، مع الابتعاد عن المحسوبيات والعلاقات الشخصية التي تدهور بدرجة كبيرة الاداء والانتاجية. ان السجلات المكتوبة والوثائقية والسياقات العامة التنظيمية قد اعطت المنظمة ذاكرة واستمرارية عبر الزمن، بالرغم من ان التطرف في تلك السياقات وجعلها هدفا بذاته يتم انتقاده بشكل واسع في يومنا هذا، الا ان تلك المعيارية هي فكرة مهمة وصيغة ادارية عظيمة للمنظمة .

ان حجم المنظمة قد تم وصفه على انه متغير مهم يؤثر على التصميم الهيكلي وطرق السيطرة، وخلال مرحلة نمو المنظمة فأنها تكتسب القواعد والخصائص والمعايير البيروقراطية تدريجيا، وان الصياغة الرسمية تشير الى القواعد والاجراءات والوثائق المكتوبة مثل كراريس سياسة المنظمة واوصاف الوظائف وواجبات الموظفين.

فالمنظمات الكبيرة تعتمد على القواعد البيروقراطية والمعاملات الورقية لغرض تحقيق عملية التقييس او المعيارية والسيطرة عبر اعدادها الكبيرة من الموظفين واقسامها المتعددة، في حين ان كبار المدراء في المنظمات الصغيرة بأمكانهم ومن خلال ملاحظاتهم الشخصية السيطرة على مجريات العمل في منظمتهم.(Daft,20001: 338)

وفي ضوء ذلك فان تنبؤ فيبر بنجاح البيروقراطية قد اثبت بأنه دقيق، اذ ان الخصائص والسمات البيروقراطية تمتلك العديد من الفوائد التي تعمل بشكل جيد للغاية بما يتعلق بحاجات العصر الصناعي، فمن خلال معاييرها قد وفرت طريقة فاعلة لبسط النظام للمجموعات الكبيرة من العاملين ومنع اساءة استخدام السلطة، فالعلاقات غير الشخصية القائمة على الادوار بدلا من الاشخاص قد قلل من المحسوبية وخصائص ومحاباة الاقارب في التوظيف. ومع ذلك فان النظام البيروقراطي المشابه للماكنة في هذا العصر لم يعد يعمل بشكل ممتاز اذ بوجود التنافس العالمي والبيئات الديناميكية غير المؤكدة فأن العديد من المنظمات تكافح ضد الصياغة الرمية المتزايدة، وان المشكلة الناجمة عن الافراط في الصيغ البيروقراطية تكون واضحة في احيان كثيرة، وبخاصة من خلال هبوط مستويات الكفاءة والتركيز على مستويات الاداء الدنيا – المعيارية. وان العديد من منظمات الاعمال تحتاج الى تقليل الشكل الرسمي، فأوصاف الوظائف المعرفة بشكل محدد او ضيق تميل الى تحديد الابداع والمرونة والاستجابة السريعة المطلوبة لمنظمات اليوم، هذه المنظمات القائمة على المعرفة والمعلومات .

طرق اخرى لتقليل البيروقراطية :

ان المنظمات الكبيرة في يومنا هذا والمتخمة بالصيغ البيروقراطية كمكونات وادوات منهجية لابد منها، تظهر في مرحلة النمو من حياة المنظمة، وتتبلور في المراحل اللاحقة ' ومع تقدم المنظمات خلال دورةالحياة تنمو لتصبح اكبر فانها تصبح اكثر رسمية وقياسية، وضمن منظمة كبيرة فان الافا من سلوكيات العمل وتبادل المعلومات تحصل عموديا وفقيا، وان القواعد والسياسات تنشأ من خلال عملية التجربة والصواب لغرض تنظيم تلك السلوكيات '

تتخذ خطوات لتقليل تلك الصيغ، في تقليص طبقات السلم الهرمي وبخاصة المستويات الوسطى، لاعطاء الحرية بشكل اكبر للادارة العليا في صنع القرار واختصارا للكلف و سرعة في الاستجابة للبيئة الخارجية، كذلك بالاعتماد على لامركزية السلطة والمسؤولية، وضغط الجهد الاداري، والاعتماد اكثر على ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وتكثيف توظيف الخبرات العلمية العالية التي تتجاوز الرسمية في العمل المهني وتركز على عملية الخلق والابداع. ان التعليم المتزايد بكل اشكاله سوف يحل محل مساحة كبيرة من القواعد والاجراءات البيروقراطية.(Schermerhorn, 1997, 66)

ان الاستخدام المتنامي للانترنيت والكومبيوتر يقود غالبا الى انتشار حر للمعلومات في كافة ارجاء المنظمة، ويجبر العديد من الشركات على الاعتماد بدرجة اقل على السيطرة البيروقراطية، وبدرجة اكبر على القيم المشتركة التي ترشد الاجراءات الفردية لمصلحة المنظمة، "ان آليات السيطرة التقليدية القائمة على القواعد الصارمة والاشراف المباشر تكون غير فاعلة للسيطرة على السلوك في ظرف انعدام اليقين والتغير السريع، وان شركات اليوم الساعية الى ان تكون شركات متعلمة غالبا ما تستخدم سيطرة الجماعة او السيطرة الذاتية بدلا من الاعتماد على القواعد والتشريعات" (Daft,2001: 341)

مرحلة الافول والبيروقراطية :

ان الافول يحصل حينما تشيخ المنظمات وتصبح غير كفوءة وبيروقراطية بالكامل وتفقد قوتها الحركية وان قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها سوف يصيبها التلف وغالبا "فان الافول يتبع فترة طويلة من النجاح بسبب ان المنظمة تعتبر النجاح امرا مسلما به وتصبح مرتبطة بالممارسات والهياكل التي كانت ناجحة في الماضي وتفشل في التكيف مع التغيرات في البيئة، وان علامات الانذار لأفول منظماتي تتضمن زيادة مفرطة في عدد العاملين واجراءات ادارية بطيئة ومرهقة والاقتصار على الاتصال والتنسيق الفاعلين والهيكل المنظماتي المتقادم (Daft,2001: 343)

ان الانحدار او الافول اذا لم تتم ادارته بصورة سليمة فانه من الممكن ان يمر خلال خمسة مراحل تفضي الى تفكك المنظمة. وهذه المراحل هي :

- المرحلة المعتمة : حيث ان القادة غالبا ما تفوتهم اشارات الافول .
- مرحلة الكسل : ويحصل فيها الانكار رغم اشارات الاداء الهابط .
- مرحلة الاجراء الخاطيء : ان مؤشرات الاداء الهزيل لايمكن تجاهلها، وان الفشل في اجراء التعديلات في هذه المرحلة يمكن ان يفضي الى فشل المنظمة .
- مرحلة الازمة : تمر المنظمة بحالة من التشوش والذعر وعدم القدرة على التعامل الفاعل مع الانحدار .
- مرحلة التفكك او الانحلال : هذه المرحلة من الافول لايمكن عكسها، حيث تعاني المنظمة من فقدان السوق والسمعة وفقدان افضل ملاكاتها، وان الستراتيجية الوحيدة التي يمكن اتباعها هي اغلاق المنظمة بأسلوب منتظم وتقليل الاضرار .

الاستنتاجات :

ان كل مرحلة تقترن بسمات او خصائص هيكلية وانظمة للسيطرة والاهداف والابتكار، وان ظاهرة دورة الحياة لها اساس قوي يستخدم لفهم المشاكل التي تواجه المنظمة ومعالجتها والانتقال بها الى المرحلة التالية، وان التحول يصبح اكثر صعوبة مع تقدم المنظمات خلال المراحل اللاحقة او المتأخرة من دورة الحياة وتفاقم المعايير والقواعد البيروقراطية بشكل مفرط، وان المنظمات التي لاتحل بنجاح المشاكل المقترنة بتلك التحولات تكون مقيدة في نموها بل يكون حليفها الفشل وتكون ازمة دورة الحياة حقيقية.

التوصيات :

- ان مراحل دورة حياة المنظمة لايمكن ردها او عكسها نهائيا، ولكن يمكن التصرف ببعض مجرياتها نسبيا بحسن ادارتها والتنبه الى مؤشراتها الازموية، ومن خلال التكيف البيئي السليم .

- المعايير البيروقراطية ليست عابرة او مهمشة بل هي ادوات وقواعد اساسية للعمل والحركة الايجابية خلال مسيرة المنظمة، وهي تتبلور في مرحلتي النمو والنضوج وقد تتفاقم بشكل مفرط وهنا تكون مرضية، واذا لم يتم معالجتها و تحجيمها ووضعها في اطرها الصحيحة فأنها تصبح قيودا تقتل الابداع والمبادأة .
- ان المنظمات المعاصرة قد دشنت بنجاح كبير عصر تقنية المعلومات والمعرفة التنظيمية المتزايدة، الامر الذي جاء بلسما ضد التحجر والافراط البيروقراطي الذي يثقل المنظمات الكبيرة ويدهور حالتها وقد يودي بها الى الافول والانحدار السريع اذا لم تأخذ المنظمات بالمعايير المستجدة لعصر تقنية المعلومات وادارة المعرفة.
- يمكن تقليص القواعد والاجراءات البيروقراطية خلال مرحلتي النمو والنضج بوسائل متعددة ووفقا للظروف والتحديات البيئية، وبما ينسجم مع روح العصر والاختصاصات المهنية المرموقة للعاملين، وبرفد المنظمة بمهارات ومعلومات ومعارف عالية ومن خلال التدريب والتعليم بأشكالها كافة .

المصادر :

1. Daft , Richard L.(2001) " Organization Theory and Design " , south –western
2. Schermerhorn(1997) "Management "John Wiley & Sons, New York
3. Ivancevich ,Matteson(2002) " Organizational behavior and Managemant " McGraw-Hill, New York, 2002
4. Robbins, Stephen P. (1990) " Organization theory : structure, design and applications ", 3rd ed. "Prentice Hall,New Jersy,

منهج تحليل المنظومة والتداخل المعرفي

شهد العالم بعد الحرب العالمية الثانية ثورة ادارية اقتصادية في الصناعة والتنظيم تتطلب بحوثا في تحليل العملية الادارية لمعرفة المردود الاقتصادي، والتركيز على تحليل العمليات بصيغة لاتحتمل الخطأ الى حد ما. و ان هذا المنهج ملائم لتحديد أية مهمة او عمل في كافة المجالات، كما ان سرعة التغيير في جميع المجالات تتناسب مع الانفجار المعرفي ويتطلب ان يخضع القرار وعملية اتخاذه لحسابات دقيقة ..اذ ان الثورة العلمية ادت الى الكشف عن المزيد من القوانين الي تحكم المتغيرات. اضافة الى ان الحاجة لهذا المنهج قد تصاعدت في كل المجالات حتى وصلت الى البحوث او العلوم المتداخلة حيث ان البحث يقوم به فريق من كل التخصصات.

تعريف المنهج النظمي: انه مجموعة منظمة من المكونات او المنظومات الفرعية التي ترتبط ببعضها وفق خطة معينة لتحقيق هدف محدد.

ان الحاجة الى هذا النوع من المناهج يبرز من خلال:

<u>المنطلقات النظمية:</u>

1. ان الكون كله محكوم بمنظومة SYSTEM وهذه المنظومة تتضمن مجموعة من المنظومات الكبرى وكل منظومة كبرى تتضمن صغرى وهكذا. وان هنالك علاقة افقية وعمودية بينها .
2. ان المنظومة تحتوي على مجموعة من الأسس:
   - لكل منظومة مدخلات .
   - ولها مخرجات
   - وبها عمليات تحدد العلاقة بين المدخلات والمخرجات
   - ان المنظومة مصممة لتحقيق هدف او مجموعة اهداف
   - هنالك الكثير من الأبنية المنظومية تقوم بوظائفها بشكل متناغم متوافق

الخصائص الاولية للمنظومة:

1. المنظومة اما مقفلة او مفتوحة نسبيا على النطاق البيئي الخارجي.
2. كل منظومة تحتوي على منظومتين فرعيتين على الاقل
3. تعتمد المنظومات الفرعية بعضها على البعض الآخر
4. تقوم المنظومة بعملية توافق ذاتي (تعديل) من خلال التغذية الراجعة Feed-Back
5. للمنظومة هدف تسعى الى تحقيقه.

نوع المشكلات التي يتناولها هذا المنهج:

في ضوء الانفجار المعرفي وظهور بنك المعلومات والتخصصات التكنولوجيات يعتبر هذا المنهج من افضل المناهج في تناول المشكلات. ويرجع ذلك لعدة اسباب منها:

1. ان الظواهر الاجتماعية ليست معزولة، اذ انها داخل سياق حضاري بيئي متواصل بشكل عضوي. وبالتالي لايكفي دراسة اية ظاهرة لوحدها بشكل منعزل.
2. تسهل مهمة أي ظاهرة بطريقة خطية وذلك في استنتاج الطريقة او الصيغة الشبكية لأنها تمكن الباحث من معرفة العوامل المسببة في تفاعلها معا للحاجة الى الفهم والتشغيل من خلال علاقة المتغيرات بعضها ببعض بشكل سببي جدلي.
3. في ضوء وحدة المعرفة اصبح من المهم استخدام ما يعرف بالعلوم المتداخلة حتى يتمكن الباحث من الفهم الافضل والاشمل.

الاجراءات المتبعة:

1. تحديد المشكلة: من خلال تحديد مواصفاتها ومداها الزمني، ومن يمولها، والظروف الايجابية والسلبية المحيطة بها، وهل هي مزمنة او طارئة .
2. تحديد واضح للمدخلات والمخرجات في المنظومة
3. تحديد برنامج العمل داخل المنظومة من خلال الاهتمام باجراءات التشغيل والضبط والتحكم في ضوء التغذية المرتدة .

4. تحليل المنظومة للتعرف على الخلل داخلها من خلال فك المنظومة الى عناصرها ودراسة كل عنصر بشكل مستقل عن الاخر وعلاقته بالعناصر الاخرى .

وعند تحليل المنظومة ينبغي التركيز على :

1. ما هي العمليات في كل مكون
2. ماهي الاهداف المطلوب تحقيقها
3. من هم القائمون على هذه الاجراءات، ومستوى تأهيلهم، وخبراتهم
4. اين يتم تأويل هذه الاجراءات
5. ما هي الطرائق المستخدمة، ومتى وكم تستغرق، وما هي التعديلات ... الخ.

خطوات التحليل:

1. تحديد الاهداف بوضوح (ففي بعض التجارب الفاشلة لاتوجد اهداف)
2. تحديد البيئة والضغوط والتفاعلات التي تجري خلالها، من مبان وكهرباء ومواصلات ودعم لوجستي وغيرها .. وقوانين وتشريعات واجور ...الخ
3. المخرجات: وهي على مستويين قصير الأمد. وبعيد الأمد (القصير الامد يمكن التعرف عليه من خلال الامتحانات. والبعيد الامد في ميدان العمل.) وبالنسبة للاجراءات يتم التعرف على المستوى الثقافي للكوادر المنفذة للبرنامج والابتعاد عن استخدام طريقة المحاولة والخطأ، وعن الاجراءات غير المدروسة.
4. المدخلات: ما هي افضل الطرق لاعتماد المدخلات داخل المنظومة، او ما هي المواصفات التي ينبغي ان تتوافر في المدخلات داخل المنظومة.

اهمية التآزرية في المدخل النظمي

ساد اعتقاد واسع حتى نهاية الخمسينات بوفرة الموارد وغير محدوديتها وبالنمو المستمر والتوافق في المجتمعات الغربية بشكل خاص. وذلك ما دفع بشكل رئيس التقليديين والسلوكيين الى ان يتجاهلوا اثر البيئة ومتغيراتها على نشاطات المنظمات، الا ان ما حدث بعدئذ من اضطرابات وصراعات وشحة في الموارد وتلوث بيئي بفعل المنظمات دفع المفكرين الى مداخل واتجاهات جديدة تنسجم مع تلك المتغيرات، اذ لم يعد معقولا ان ينظر الى المنظمات ككيانات معزولة عن بيئاتها الخارجية.

المفهوم والنشأة:

لم تكن النظم جديدة، اذ ان قاموس اوكسفورد عرف النظام System بأنه " مجموعة من الوحدات المترابطة، او المعتمدة على بعضها، والتي تكون مركبا موحدا يتألف كليا من اجزاء منسقة استنادا الى نظام او خطة. "

(Shorter Oxford English Dictionary ,1970 ,P: 2115)

وعرف ايضا بأنه مجموعة من العناصر او العمليات المترابطة المتفاعلة مع بعضها من اجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته اكبر من القيم المضافة اليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض. ويعرف كذلك بانه مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من اجل تحقيق هدف محدد، انه بأختصار شديد مجموعة من النظم المتفاعلة. فالكون نظام والارض نظام والوزارة نظام والمصنع نظام وكل قسم داخل اية شركة هو نظام .. الخ لذا فهنالك مستويان للتحليل، الكلي Macro على مستوى النظام الكلي، والجزئي ميكرو Micro على مستوى الوظيفة او النشاط او العملية. ويتضح ايضا ان كل نظام هو نظام فرعي ضمن نظام اشمل واكثر تعقيدا وهكذا، لذلك فأن اي مؤثر يؤثر في احد اجزاء المنظمة لابد ان يؤثر ولو بشكل غير مباشر على بقية اجزاء النظام.

(Koontz ,Donnell & Weihrich, 1984 , P: 14 -15)

وتاسيسا على ذلك نأن دراسة اي نظام فرعي في اطار الكل يمثل ضرورة لازمة لفهم وظيفة هذا النظام وعلاقاته وبنائه. وللنظام شكلان هما المغلق الذي يصور النظام على انه شيء كلي مترابط له استقلال تام او ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية، اما النظام المفتوح الذي يصور النظام على انه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا يمثل الاساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وحركيته كما انه يقرر بقاء النظام من عدمه.

(Young, 1966 , P: 15 – 16)

استخدم مفهوم النظام بصيغته المعاصرة اولا من قبل علماء الحياة (البيولوجي) اذ لاحظ باحثو التنظيم امكانية استعارة مفهوم النظام المفتوح المستخدم في علوم الطبيعة وتطبيقه في العلوم الاجتماعية، واعتبار النظام المفتوح كائنا حيا يعيش في بيئة طبيعية، وكان عالم البيوبولوجي فون لودفيج برتلانفي 1901-1972 هو اول من استخدم هذا المفهوم في وصف وتشخيص وتحليل الظواهر المجتمعية في محاضراته بجامعة شيكاغو عام 1937 الا انها لم تنتشر حتى بعد الحرب العالمية الثانية، والتي اكد من خلالها رؤيته في وحدة الظواهر الطبيعية والاجتماعية على الاساس النظمي، وكانت تلك الرؤية المنطلق الذي اتخذه نوربرت وايز 1964 – 1894 مستخدما مصطلح السيبرنتيك الذي يعني ان كل الانظمة مصممة للسيطرة الذاتية من خلال الاتصالات والتغذية الراجعة التي تسمح للكائن بالتصحيح وفقا للبيئة اوتوماتيكيا او ذاتيا، وعلى هذا الاساس استخدم جيمس وات الصمام الذي يؤمن التشغيل الاوتوماتيكي للماكينة البخارية .

(Wren, 1987, P: 400-403)

الا ان شيوع هذا المفهوم جاء بعدما اصدر دانيال كاتز وروبرت كان كتابهما الشهير "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" عام 1966 الذي تدين نظرية النظام المفتوح بالفضل له.

وتهتم نظرية النظام المفتوح اساسا بمشاكل الهيكل والعلاقات والاعتماد المتبادل بين اجزاء المنظمة اكثر من اهتمامها بوصف السمات والاشياء الثابتة. لذلك فالنظام المفتوح هو مجموعة من الاجزاء متبادلة الاعتماد التي ترتبط مع بعضها البعض في انجاز هدف ما. بالتالي فان هيكل المنظمة غير منفصل عن عملياتها التشغيلية بل هو جزء منها، اذ انه يمثل الاطار البنيوي الذي تجري ضمنه الاحداث التشغيلية وليس مجرد تجميع لاجزاء وعمليات مادية .

الوظائف الاساسية للنظام المفتوح:

1. المدخلات Input: وتضم المدخلات او الموارد المادية والبشرية وما يتفرع عنهما من مدخلات اخرى، وتشكل المدخلات نقطة بداية العملية النظمية كما تحدد تشكيل النظام وتؤثر في سير حركته نحو تحقيق اهدافه المرسومة.
2. العمليات Processing: وهي التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها النظام من اجل تحويل المدخلات من خلال توجيه مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في منتج او خدمة معينة.
3. المخرجات Outputs: وهي جميع النواتج والتصرفات الصادرة عن النظام التي تتناولها او تستفيد منها النظم الاخرى. وتمثل مخرجات النظام حاصل تفاعل عمليات تحويل للمدخلات او حاصل معالجة ادارته للمدخلات الطارئة عليه في اطار المتغيرات البيئية والذاتية ووفقا للاهداف المرسومة للنظام.
4. التغذية العكسية Feedback: وهي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها اولا بأول اضافة الى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات. وعليه فأن عمليات التغذية يمكن ان تكون داخلية اي داخل كل نظام فرعي في اطار النظام المركب – الاشمل، وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة.
5. بيئة النظام Environment للنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات في النظام، كما ان له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر

بها. وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية وتفاعلهما معا تعتمد فعالية النظام ولا يمكن فهم النظام او تحليل سلوكه بشكل موضوعي الا بدراسة البيئة التي ينتمي اليها.

خصائص النظام المفتوح:

1. يتالف النظام المفتوح من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة اجزاء من نظم اكبر.
2. لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها Boundaries، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.
3. التوازن والاستقرار والتكيف: لايمكن للنظام ان يستمر الا اذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها بحيث يقوم بأستيراد الطاقة (المدخلات) كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات)، ويتحقق هذا التوازن او الاستقرار النسبي بالرغم من ان النظام في اتصال دائم مع البيئة، كما انه قادر على مواصلة البقاء ويبقى في تغيير مستمر وتكيف دائم اذ ان حالة الثبات تعني الموت او الاضمحلال.
4. التآزر: (Synergy) تتفاعل الاجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق الاهداف، ولا يستطيع الجزء ان يحقق اهداف النظام بمعزل عن الاجزاء او النظم الفرعية الاخرى التي يتألف منها النظام. ،ويعني التآزر الوظيفي ان المخرجات تكون اكثر من مجرد جمع المدخلات وان الكل هو اكثر من حاصل جمع اجزائه.
5. يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
6. التمايز او التخصص مع التكامل والتنسيق: تميل النظم المفتوحة نحو التمايز او التخصص في انجاز اعمالها حيث تبدأ بسيطة ثم تصل من خلال نموها المتدرج الى درجات عالية من التعقيد والتكامل والتنسيق (التنسيق عكس التخصص) و الذي يستوجب زيادة التقسيمات المتخصصة، لكي تحقق استمرار وجودها من خلال انجاز مهماتها او استيعاب التعقيد في انشطتها.

7. امكانية تحقيق الهدف بأكثر من اسلوب Equifinality: فالنظام هو كيان هادف يسعى من خلال فعالياته التي يمارسها من اجل تحقيق الهدف بأساليب متعددة وهذا يعني ان المشكلة او الاهداف يمكن حلها او تحقيقهابأكثر من اسلوب، اي لايوجد اسلوب مثالي واحد لادارة المنظمة او لحل المشكلة او لتحقيق هدف معين طالما كان كل شيء يعتمد على كل شيء في النظام.
8. الشمولية او الكلية والتآزر مقابل الاستقلال، ويقصد بالشمولية ترابط اجزاء النظام بعلاقات فاذا كان كل جزء مرتبط بشكل او بآخر بالاجزاء الاخرى بحيث ان التغيير في اي جزء منها يؤدي الى تغيير في كل كل الاجزاء الاخرى. وبعكس ذلك فان الاستقلال يعني عدم ترابط الاجزاء ببعضها، بحيث ان وجودها سوية هو مجرد عملية تجميع.

(See for example Koontz, Donnell & Weihrich ,1984, P: 15)

المصادر :

1. Shorter Oxford English Dictionary , Oxford Press, London, 1970
2. Koontz,Harold/ Donnell O Cyril/ Weihrich ,Hewnz/ Management. McGraww- Company. New York. 1984
3. Young Stanly .Mangement: A Systems Analysis. Scott Foresman and Company. Illinois. 1966
4. Wren,Daniel. The Evolution of Management Thought. John Wiley and Sons. New York. 1987

الفصل الثاني
إدارة المعرفة وتقنية المعلومات



ادارة المعرفة ومفهوم القيادة

المقدمة

يعد هذا البحث المحاولة الاولى في حقل الادارة العامة في العراق على حد علم الباحث الذي يحاول دراسة العلاقة والتأثير بين متغيرين حديثين نسبيا على صعيد علم الادارة أولهما المدخل المعرفي الذي يؤكد على القدرات الخلاقة غير المحدودة التي يتمتع بها العقل الانساني، حيث يؤكد هذا المدخل على اهمية المورد البشري ودوره القائد في المنظمات مقارنة مع الموارد الاخرى حيث اعاد للانسان مكانته الرائدة واعطى للعقل الانساني مجالا أرحب للتعامل مع متطلبات التنظيم

وقد ركز الباحث على الاتجاه الحديث في توليد وانتشار المعرفة على وفق المحيط الظرفي الذي أسماه نوناكا Nonaka بـ ألـ (با)

اما المتغير الثاني فقد درس الباحث الانماط الحديثة للقيادة الادارية وهي ألتحويلية، التبادلية، الخارقة، القيادة بالتمكين، القيادة التصويرية، القيادة الابداعية

ان منظمات الادارة العامة في العراق هي أحوج ماتكون في الوقت الحاضر للانتهال من هذه المعطيات العلمية الحديثة، فالمجتمع العراقي يعاني من مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تتحمل منظمات الادارة العامة المسؤولية الاكبر في حلها فهي ملتزمة بذلك كونها تتمثل الجهاز الاداري الضخم في العراق، مثلما حملت دوما في الماضي وبشرف رسالة خدمة المجتمع العراقي على كافة الاصعدة وان تحقيق هذه المهمة الصعبة يستلزم تواظب هذه المنظمات على توظيف قدرات العقل الانساني المعرفية والقيادية لزيادة فاعليتها

وتبقى المنظمات الاكاديمية وعلى رأسها جامعة بغداد الاكثر قدرة في توظيف هذه المعارف والعلوم وتحويلها الى معرفة ظاهرة ودفينه لدى الاستاذ والطالب الذي هو الرأسمال الحقيقي لمستقبل العراق

اهمية البحث

اصبحت المعرفة موضوعا حيويا مطروحا الان بكثرة على طاولة النقاش حيث أصبح المدخل المعرفي مدخلا عملياتيا شاملا لتطوير المنظمات على اختلاف انواعها وانتماءاتها، فلقد احدث هذا المدخل تغييرات كبيرة على البنى الهيكلية للمنظمات المعاصرة وبما يساعد على تنمية وتطوير راسمالها الفكري ويزيد كفاءتها وفاعليتها في دنيا المنافسة في عالم اليوم

وان منظماتنا العامة تحتاج الى تبني المدخل المعرفي كونها مازالت هي الاساس في تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع كما انها تمثل المنظمات المدروسة هي منظمات اكاديمية تعتمد المعرفة اساسا لنشاطاتها وان نجاحها او عدم نجاحها يرتبط بكمية ونوعية وملاءمة المعرفة التي تقدمها لطلبتها وان للقيادة الادارية في هذه المنظمات دورا كبيرا في هذا النجاح، ولذا فأن أهمية البحث تأتي من أهمية متغيراته ومن أهمية المنظمات التي تمت دراستها

1-المضمون الفلسفي لتوليد وأنتشار المعرفة

منذ ان خلق الله الانسان على هذا الكوكب وخلق معه محيطه، خلق معه العقل ليجمع ويحلل ويعتبر ويفسر ويصنف وبالنتيجة يعرف كل ماهو حوله من ظواهر مختلفة ونظرا لتباين قدراته العقلية والفكرية والماديه والحسيه تباينت اراء الناس واتجاهاتهم تجاه هذه الظواهر وتنوعت معرفتهم بها

وبعد ان برزت الفلسفة كمفهوم، ظهرت اتجاهات مختلفة في تفسير مصادر هذه المعرفة، فالفلاسفه المثاليون يرون ان مصدر المعرفة الحقيقي هو الفكر الانساني ومن هذه الافكار ماهو فطري سابق للوجود يحصل من خلال التأمل ومن أشهر المقولات الفلسفية في هذا المجال مقولة ديكارت الشهيرة "أني افكر اني اذن موجود" ويرى افلاطون ان المعرفة هي ثمرة التقابل والاتحاد الوثيق بين ذات مدركه وموضوع مدرك وتحصل المعرفة هنا لهذه الذات العارفه بعد اتصالها بموضوع المعرفة، ويرى افلاطون ان

شروط هذه المعرفة هي "الصدق، الاعتقاد، التسويغ" ولامجال هنا للتوسع فيها (الكبيسي، 2005، 18)

ويرى الفلاسفة الواقعيون ان مصدر المعرفة هو التجريب والوقائع اليومية وان الخبرات الانسانية هي مصدر المعرفة الحقيقي وهناك اخرون منهم برغماتيون ومنطقيون وغيرهم

ومهما كانت اراء الفريقين متباعدة فان المصدر الحقيقي للمعرفة هو ذلك التفاعل بين الفكر والتجربة بين المثالية والواقعيه ضمن اطار من التكامل المعرفي الفلسفي، فالتجربة تزيد العقل الانساني مهارة وحنكة وهذه المهارة توظف في تفسير وتحليل خبرات حياتيه اخرى

ومن خلال هذا الاتساق والتكامل ترسخت خطوات العقل الانساني في مسيرته في كشف غور المعرفة وتوليدها وتوظيفها، ويبقى هذا التكامل الضمان الاساسي لنضج المعرفة وتطورها المستمرين مما يزيد خصوبة العقل الانساني وتصبح المعرفة متجذره في وجوده وقابله للتحول للاخرين

وقد ظهر في الاونة الاخيرة مصطلح راسمال المعرفة الذي ينتمي الى عدة فلسفات نظرية تنتمي لفضاء فكري تجريدي تارة وبارغماتي تارة اخرى، تمخر عباب حقيقة المعرفة بضروبها المثالية والواقعية والاسطورية والمنطقية والرمزية (الخفاجي / 2004، ص 3)

ويمكن تعريف فلسفة المعرفةهنا بانها ذلك الجهد والنشاط الفكري الذي يبحث في الاسئلة الكبيرة حول ماهية المعرفة واهدافها وغاياتها ووظائفها وحدودها التي تميزها عن غيرها من الانساق وكذلك السبل المعرفية التي يسلكها الانسان لزيادة كمية ونوعية وعمق المعرفة التي تمتلكها لتطوير ذاته وتطوير نوعية الحياة التي يعيشها الناس وانسيابها بين بني البشر

ونحن هنا نسعى الى توليد المعرفة التي تحقق للانسان كرامته وعيشه الرغيد متجاوزين – غير ناكرين – اتجاهات المعرفة السلبيه التي جلبت للانسانيه الويل والدمار في محطات كثيرة

2-تعريف المعرفة

تعرف المعرفة بانها مجموعة البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها وتأتي من خلال تجارب التعلم المتراكمة لحل مشاكل معينة او تطوير متجدد جديد (Turban , 02 , 60)

يؤكد هذا التعريف على المعرفة الصريحة القائمة على انتشارها بين العاملين ونقلها الى الادارة العليا لتعود الى العاملين في هيئة تعليمات او قرارات او سلسلة عمليات معروفة للجميع ويلتزم بها العاملون وتكون المعرفة في هذا المدخل اقرب الى المعلومات

كذلك تعرف المعرفة بانها:-

وتشمل مجموعة الخبرات والقيم والمعلومات الموجودة لدى العاملين وتعتبر قاعدة للخبرات والمعلومات الجديدة (sevrlinger , 01, 41)

وهذه هي المعرفة الضمنية التي تستخدم في حل مشكلات معينة متباينة ومختلفة من مرحلة الى اخرى

المعرفة هي تحفيز للقيام بفعل ما يحصل لانها تجعل العاملين على علم بامكانياتهم وكيفية توظيفها كمورد اقتصادي من خلال تفعيل عقل الانسان (Backley 8 carteo- 2000 , 55)

يتضح من هذه العينة من التعريفات تباين وجهات نظر الباحثين حولها ولكن جميع هذه التعريفات تعطينا صورة واضحة عنها، فهي صريحة وضمنية، فجوهر العمل المعرفي هو عمل الفرد بما يعرفه هو او بما يعرفه من الاخرين

3-خصائص المعرفة

من خلال تعريف المعرفة يمكن ان نستدل على بعض خصائصها وهي:-

أ- يمكن توليد المعرفة من خلال الابتكار والتجديد والتطوير المستمر

ب- يمنكن ان تصبح المعرفة بدون قيمة بعد ان تتحول من معرفة خاصة الى معرفة عامة في البيئة الخارجية

ج- يمكن حماية المعرفة من خلال قوانين الملكية الفكرية

د- يمكن خزن المعرفة وتحويلها الى انظمة معلومات (Housel & Bell 01, 8)

4-انواع المعرفة

هناك انواع مختلفة للمعرفة بنوعيها الصريحة الضمنية ومن هذه الانواع

أ- المعرفة الصريحة الواعية conscious Knowledge

وتتعلق بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي يتعلمها الفرد او يكتشفها بالخبرة

ب- المعرفة الموضوعية objective knowledge

وهي معرفة يتقاسمها افراد المنظمة (ضمنية) وتتمثل بهيكل المعرفة المهنية المشتركة من خلال نظم المعلومات او قواعد البيانات الموجودة في المنظمة

ج- المعرفة الالية Automatic knowledge

وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل (ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والاراء الشخصية من خلال الاحتكاك والاتصال

د- المعرفة التجميعية collectivity knowledgy

وهي معرفة ضمنية ايضا وتتمثل بالمعرفة الكامنة لدى الجماعة في المنظمة

اما على وفق العمق المعرفي فقد قسمت المعرفة الى الأنواع التالية:-

(أ) المعرفة الاساسية core knowledge

وهي المعرفة التي تسير من خلالها عمليات الانتاج وهي التي تمكن المنظمة من الدخول الى بيئة الصناعة التي تنتمي اليها

(ب) المعرفة المتقدمة

وتساعد هذه المعرفة في حصول المنظمة على الميزة التنافسية competitve advantage وذلك من خلال قدرتها على التميز في معرفتها لكسب هذه الميزة والمنظمة هنا تعتمد على قدراتها الذاتيه في توليد المعرفة الجديدة

(ج) المعرفة الابداعية Annovatival knowledge

وترتكز هذه المعرفة اساسا على الابداع والابتكار والافكار الجديدة والتي تمكن المنظمة من قيادة بيئة الصناعة والتنافس وتتميز بقدرتها على الربط بين الافكار المختلفة وتستطيع من خلالها تغيير اسس التنافس في مجال صناعاتها (zack . 99. 126)

5-ادارة المعرفة

وتعرف مدرسة ادارة الاعمال في جامعة تكساس ادارة المعرفة بانها "العمليات النظامية لايجاد المعلومات واستحصالها وتنظيمها وتنقيتها وخزنها واستخدامها لتحسين قدرات العاملين في المنظمة وفي حل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الستراتيجي وصناعة القرارات وتحمي الموارد الفكرية وتزيد ذكاء المنظمة (Granduate school , 28 , 21)

او هي مجموعة العمليات التي تستهدف استقطاب المعرفة والاستحواذ عليها وانشاءها وتوليدها وتقاسمها وتوزيعها (عبود ص 100) او هي عملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وانشاءها (نجم 2004، 97) هي الجهود التي تبذل من اجل اتمام استكمال الخطوات والوظائف التالية (الكبيسي، 2005، 48)

- تحصيل المعرفة واكتسابها
- توزيع المعرفة وايصالها
- تغيير المعرفة
- توظيف المعرفة واستثمارها

ادارة المعرفة هي عمليات معينة تهدف الى ادارة رؤوس الاموال الفكرية للمنظمة (Rosemann , 01 ,2)

ادارة المعرفة هي عمليات تحديد وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات ضمن المنظمة او هي عملية اقتناص الخبرات الجماعية (koeing . 98, 22)

6-توليد معرفة genteratic lcnowedge

وهي من اهم عمليات ادارة المعرفة وتعني الحصول على معرفة جديدة على مستوى الفرد المنظمة (Hamel , 999, 30)

او الاثبات بمعرفة جديدة على مستوى الفرد والمنظمة 32 , Leanard , 2001

او المنظمة 32 , Leonard , 2001

وقد مرت مرحلة توليد المعرفة بثلاثة مراحل هي:-

أ. مرحلة التوليد الاولى/ وفيها تم التركيز على توزيع المعلومات وخزون المعلومات وحساب راس المال الفكري

ب. مرحلة التوليد الثانية، وفيها التركيز على الادارة التكنيكية، التعليم الاجتماعي، المعرفة الدفينة وواقع المعرفة، والتغيرات التنظيمية، وتطوير ممارسات الادارة وانظمة القياس والحوافز وادوات العمل

ج. مرحلة التوليد الثالثة/ وهنا تتحول المعرفة الى بناء المهنية على اساس المعرفة المتوالدة وانتشارها في مفاصل التنظيم

7-مصادر توليد المعرفة (سلمان، 2005، 48)

أ. المصادر الداخلية – وهذه المصادر على نوعين هما

ويتمثل بقدرة المنظمة على تهيئة وتوليد المعرفة من خلال العاملين فيها سواء في تفاعلهم مع بعضهم او عملهم بمعزل عن الاخرين ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في توليد المعرفة من خلال تفاعل وانسجام العاملين بعضهم مع بعض ويواجهون مجموعة من التحديات والمشاكل التي تحتاج حلول غير اعتيادية ويتم الحصول على المعرفة بالتدريب والخبرة المستمرة والملاحظة والاختلاط بالاخرين واتباع اساليب

التعلم الاجتماعي بغية تحويل المعرفة الكامنة في عقول بعض العاملين الى معرفة ضمنية لعاملين اخرين

المصادر الخارجية

وتتمثل بالتكامل مع منظمات اخرى لديها معرفة والاستفادة من معرفتها في تحسين ادوات العمل فيها وان توليد المعرفة هي ناتج التفاعل بين الحقائق والمعارف الموجودة في المنظمة من جهة وبين عقل الانسان وقدرته على التفكير والابداع من جهة اخرى وان العطاء المعرفي لهذا التفاعل محكوم بالبيئة المحيطة او بالبيئة التنظيمية

8- توليد المعرفة والحبط الموثقي الـ (با)

يميل اليابانيون في توليد المعرفة الى انشاء المعرفة الضمنية في الافراد والتفاعل الانساني في حين يميل الامريكيون الى التركيز على الجوانب القياسية التي تقرب المعرفة من تكنولوجيا المعلومات والبرامجيات والذكاء الصناعي

وقد قدم نوناكا عام 1995 انموذجه الحلزوني في توليد المعرفة والتي تنتج من تفاعلات مختلفة للمعرفة الموجودة في المنظمة (الظاهرة والضمنية) تعقبها مراحل تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة ثم الى ضمنية وهكذا

ويتلخص نموذج نوناكا في دورة توليد المعرفة بالمراحل التالية :-

(اولا) الاجتماعية socialization وهي اساس تكوين المعرفة الضمنية ومن خلال تفاعلها وتبادلها داخل المنظمة يكتسب العاملون الجدد طرق تفكير ومشاعر الافراد ويحدث التقارب بين افكارهم

(ثانيا) التجسيد Externali Zation

وتتمثل بتحويل المعرفة الضمنية الى اشياء قابلة للفهم من قبل الاخرين تدخل في صياغة العمل وتتكامل مشاعر الجماعة وتختفي الذاتيه المعرفيه

(ثالثا) الترابط combination

وفي هذه الحالة يتجاوز المعرفه جماعة الى جماعة او جماعات اخرى وتتحول المعرفة الصريحة البسيطة الى معرفة صريحة معقده اكثر تطورا

(رابعا) الذاتيه Interalization

وفي هذه المرحلة تعود المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة وتتحول الى معرفة ضمنية في عقول الافراد ثم تبدأ دورة حلزونية المعرفة من جديد، وهنا يصبح للمعرفة منظورا بنائيا برغماتيا، فالمعرفة الجيدة هي التي تسمح بالمرونة والتفكير الفعال وبناء المهنية على اساس المعرفة والتعلم التنظيمي وتكون هذه المرحلة ضمن البناء الثقافي للهيكل التنظيمي ويصبح المدراء يديرون برقابة اقل ومعلومات غير كاملة

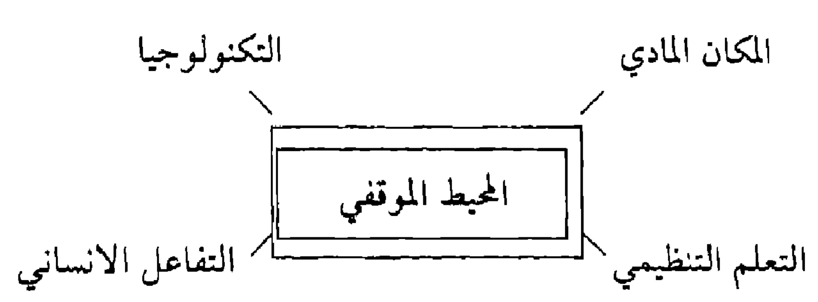
وقد حدد prusail عمليات توليد المعرفة بالخطوات التالية :-

1- تشكيل الفرق المعرفية
2- تحديد افضل الممارسات
3- تطوير قواعد البيانات المعرفية
4- اختيار واستخدام التكنولوجيا التعاونية
5- توليد فرق راس المال الفكري

بقي ان نعرف ان انتقال المعرفة وانسيابها ضمن اساسيات توليد المعرفة واكد نوناكا Nonaka على وجود ماسماه بالمحيط الموقفي (الـ با)ويقصد به المجال الادراكي الذي تتحول فيه المعلومات الى معرفة (chan , 99 , 21) 0 وان جذور المعرفة الدفينة موجودة في هذا المحيط الموقفي ويسمى كذلك المكان المشترك فهو المكان المناسب للتبادل الخلاق للمعرفة وقد اعتبره كذلك Nonaka بانه الذهنية المشتركه بين الناس او الفضاء المشترك الذي تنبثق العلاقات بين الافراد ومن خلاله وهو ضروري لخلق المعرفة. (Nonaka , 97, 81) ويمثل هذا المحيط الـ (با)

أ. المكان كالقاعات وورش العمل والمحاضرات
ب. تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في المجال المعرفي
ج. التفاعل الانساني بين الاطراف المشاركة في خلق المعرفة كالحوارات الشفوية

التعلم التنظيمي الذي أصبح الان من اساسيات توليد المعرفة ويمكن التعبير عنها بالشكل الحالي



اما Nonaka Takeuchi فقد قدما بعد ذلك نموذجا لمستقبل توليد المعرفة وذلك من خلال التمييز بين المعرفة الظاهرة والضمنية وتتم ديناميكية التوليد المعرفي عبر مراحل تحتاجها المنظمة هي " التكيف الاجتماعي، التظهير، الدمج، التضمين " ويتم من خلال هذه المراحل ر بط المعرفتين الظاهره والضمنية ضمن مستويات المنظمة وان العلاقة بينها ليست تكاملية بل اعتمادية (الحبيب، 2004، 12)

9- مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة من أهم الموضوعات التي شغلت بال الباحثين في حقل السلوك التنظيمي وذلك لما لها من تأثير كبير على كافة مفاصل المنظمة.

فبالرغم من وجود الموارد البشرية والمادية والتقنية ألا آن الكثير من المنظمات تفشل في تحقيق الكفاءة أو الفعالية وذلك لعدم قدرة قيادتها في تحقيق انسجام بين هذه الموارد المختلفة وان معظم المنظمات الناجحة أو الفاشلة فان سبب النجاح أو الفشل يعود في اغلب الاحيان إلى قيادتها الإدارية .

للقيادة الإدارية تعريفات مختلفة وتعكس هذه التعاريف أفكار وفلسفات المنظرين والباحثين .

فيرى Etzioni القيادة بأنها القابلية المبنية على المؤهلات الشخصية للقائد للحصول على الخضوع الطوعي للعاملين وقبولهم لتغيير تفضيلا تهم لتتلائم مع تفضيلا ته . (Hall,92,134)

وعرفت كذلك انها ظاهره اجتماعية تفرض تأثيرها على السلوك الجماعي في المنظمة وهي واحدة من الفعاليات المتداخلة الرئيسية للمنظمة وضرورة من ضرورات النجاح التنظيمي (Certo,97,356)

أما في مجال أهمية القيادة كعامل أساسي في توليد المعرفة، فيرى الباحث ان تأثير القائد في الآخرين يتبعه تغيير في سلوكهم وتغيير قناعتهم وقيمهم ومعتقداتهم وهذا يمثل إضافة معرفة جديدة لهم وللمنظمة ويتجلى دور القائد في :-

أ- تهيئة الـ (با) في امكانية التفاعل المعرفي والارضية المناسبة لتوليد المعرفة .

ب- تغيير القيم التنظيمية نحو زيادة المعرفة واعطاء دفعة للتعامل المعرفي بين العاملين.

ج- أيجاد معتقدات تساهم في البناء المعرفي .

د- توفير التحفيز الملائم للعاملين لزيادة دافعيتهم نحو الاهتمام بالجوانب المعرفية .

هـ- يتعرف القائد على حاجات التابعين المعرفية ويعمل على اشباعها من خلال تفعيل دوره في هذا التفاعل .

و- الاتجاه نحو الخلوة والتركيز .

ز- الاهتمام بتجميع وتحليل المعلومات تمهيداً لتحويلها الى معرفة .

ح- توضيح الرؤية الستراتيجية للجوانب المعرفية في المنظمة التي يقودها .

ط- أن يكون سباقاً في توفير المعرفة في المنظمة وتوظيف تلك المعرفة في العمل .

ي- التركيز على التابعين لشحذ العقل والتفكير .

ك- حب المعرفة والنظرة الإيجابية لها والسعي لتوفيرها .

ل- البحث عن التوجهات المعرفية المستقبلية على صعيد المنظمة لانماط قيادية

ولأغراض هذا البحث فسنعرض بإيجاز خصائص أنماط قيادية معاصرة يعتقد الباحث أن لها الدور الكبير في توليد المعرفة وهي القيادة التبادلية، التحويلية، الخارقة، بالتمكين، بالرؤيا (التصورية)، الإبداعية.

1- القيادة التبادلية

ان القائد هنا يتبادل الموارد مع التابعين ومن هذه الموارد الاتصالات المفتوحة، زيادة محتوى العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، أما مساهمات التابعين تتمثل بزيادة الإنتاجية والرضا ويتم التمييز بين نوعين من التابعين هما (cordon , 93 ,47)

أ- Hired Hand وهم جميع المرؤوسين التابعين للقادة ويسمح لهم القائد بمجال من الحركة

ب- The Cadre وهم الخاصة التابعين وهم الذين يحوزون على درجة عالية من ثقة القائد ويتمتعون بخبرة عالية .

وتتصف هذه النظرية بكونها تميز بين نوعين من التابعين ولم تضع سمات أو خصائص معينة لكل منهم وما هو معيار التمييز بينهم في قبل القائد

انها عبارة عن توافق مشروط بين القائد والتابعين الذين يقبلون وعود القائد بالمكافأة او تجنب العقوبات ويقوم القائد التبادلي بتوضيح ادوار التابعين (Avolio & Bass ,88,P32)

2- القيادة التحويلية Trans formational Leader ship

ويتصف هذا النوع بالقيادة بالخصائص التالية :-

أ- الاهتمام بالفرد، ويتجلى هذا الاهتمام من خلال تخويل الصلاحيات له وتحفيزه وزيادة خبرته وتجاربه والاهتمام الشخصي من قبل القائد بحاجات تابعيه ويعامل كل منهم بشكل مختلف ضمن اطار من العدالة

ب- التحفيز، يرسم القائد افكار جديدة حول طرق العمل القديمة ويعمل على زيادة ادراك تابعية والنظر للمشاكل من زوايا متعدده

ج- استثاره الفكر/ وفيها يشجع المرؤوسين لانتقاد اداء العمل واعادة النظر بطريقة تفتح القنوات الفكرية لزيادة افقهم (Bass & Avolio , 93 , 52)

3- القيادة الخارقة المتميزة super leadership

يتجلى دور القائد هنا في هذا النوع من القيادة مساعدة التابعين لاكتشاف قدراتهم وزيادتها ويمنحهم القدرة في التاثير على العمل بشكل اكبر والقائد يقود ذاته قبل الاخرين فيمارس التاثير على نفسه للتحفيز الذاتي وذلك من خلال (Gordon , 93 , p354)

- مراقبة الذات وتصحيح اخطاءها
- وضع الاهداف الذاتيه
- مكافأة الذات وعقابها
- ايجاد نماذج تفكير فعاله

4- القيادة بالتمكين Leadership by empowerment

وتتميز هذه القيادة بمساعدة الافراد وتزويدهم بمسؤوليات العمل وسلطاته واتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وبالتالي فهي زيادة في معرفة التابعين وتوظيف اكثر لهذه المعرفة في مجال العمل للحصول على تميز حقيقي لهم ويفسح المجال للمبادرة ولاحترام المواهب (schermerhorn , 96, 100)

5- القيادة بالرؤية visionary Leadeship

الرؤية هي خلق وتوضيح صورة واقعية يمكن الاعتماد عليها وهي جذابة للمستقبل ويتم تطوير هذه الرؤية بالاعتماد على الواقع الحالي وذلك من خلال : (Robbin & coulter , 99, p531)

- تكوين رؤية لحالة تنظيمية مستقبلية مرغوبة
- القدرة على توصيل هذه الرؤية الى الاخرين
- زيادةدافعية التابعين للالتزام بهذه الرؤية والعمل على تحقيقها

ويكون سلوك القائد هنا اكثر تلقائية ويرتبط التابعون معه بصورة عفوية

6- **القيادة الابداعية innovative leadership**

ويتميز القائد وفق هذا النمط القيادي بالخصائص التالية :

- لديه اعتداد ذهني وفكري مع نظره شمولية
- يميل الى استخدام الاتصالات غير الرسمية في عمله
- يفكر بالمنظمة ككل ويحدد ماهو مقدار مساهمته بها ويفكر بطريقة عضوية مع الاخرين
- يطرح بصورة مستمرة حلولا غير اعتيادية لمشاكل العمل
- يهيء المجال للمناقشة الصريحة ولايسعى لفرض الحلول الاتفاقيه على المرؤوسين
- يفسح المجال وبصورة كبيرة لمشاركة العاملين (الراجح، 98، 8)

المراجع

1-المراجع العربية

1. الحبيب، بكر عبد الامير 2004، مدخل الدمج المعرفي وتغيير الجغرافة السياسية للمعرفة، مؤتمر ادارة المعرفة، جامعة الزيتونه، عمان
2. الخفاجي، نعمه عباس، 2004، راس المال المعرفة فكرة وتفسير المؤتمر العلمي الادارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان
3. الراجح، جهينة عبد الوهاب 98، السلوك القيادي وعلاقته بادراك حالة عدم التأكد البيئي : دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية والخدمية رسالة ماجستير غير منشورة / كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة
4. سلمان، قيس حمد 2005، ادارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل راس المال الفكري - دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه غير منشورة / كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد
5. الكبيسي، عامر خضير، 2005 ، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات دار النشر لاتوجد، السعودية، الرياض
6. نجم، نجم عبود، 2005، ادارة المعرفة، المفاهيم والستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان
7. نجم، نجم عبود 2004 الادارة الالكترونية الستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض

2-المراجع الاجنبية :

8. Avolio 8 Bass , 93 , Transactional Leadership charisma beynd , in Hund j : Baling : Emerging leadership.
9. Backley , p, j 8 carter . K m in global technology markets , long range planning journal uk .
10. Certo , s . 97 , modern mamege ment 7th ed , printic Hill co , N.y
11. Chan , R, 99 , k m for implementing , institute of High Learning forum, Annual Asia pacific report .
12. Grordon , J . 93 , Adiagnostic Approach organ zational Behavior , 4 th ed , Bacon Hill co .
13. 13-Gr randuate school of Business : 1998, university of texas . htt pill , w w w bus atexas edu .
14. Hall , R , H 92 : organization : structure , procees out comes , N . Delhiprentic 5 ed th
15. Housel , T & Bell , A, H 2 1 , Measuring and managing knowledge : Mc crow Hill co .Bostn
16. Koeing , m 98 : From intellectual capital to k m what are they talking about km journal vol: No : 4
17. No naka , : 97 : BA , Aplace for knowledge creation conference in charleston المكان لايوجد .
18. Prusali والتاريخ لايوجد k m , astrategic pers pective , The institute of km
19. Robbins , & coulter , m : 99 , management 16 th ed prntic Hill co N.Y.
20. Schermerhorn , J,8 Hunt , J, & : obsorn, R: 96 organizational B ehavior , 7 th ed , Johnwily 8 son , Inc . N.Y .
21. Sverlinger , p,m : oI ,managing knowledge in professional service organizetions chalwer, university of tech nology ,
22. Tuomi, Il, 2002 , The Fluture of K M , Life Long Learning in Europe, vol , V11 , special issue .
23. Turban, E, , 02, information technology for management, john wily and sons , NY
24. venugopalan , M, السنة لاتوجد , mahest, venugopalan @ infy. com
25. Zack , M,H : 99, Developing a know ledge strategy , C M P , vol : 41, No: 3 cal cali forenia manag ement Review

نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم صنع القرار والاستدامة

من ابرز المؤشرات السلبية التي تسجل على الادارات المعاصرة افتقارها الصارخ الى نظم المعلومات الستراتيجية وما يجر ذلك من خلل تنظيمي ينسحب على عملية صنع القرار ضمن المستويات التنفيذية والوسطى والمتقدمة في المنظمات. فنظم المعلومات قد واكب تطورها وترصين ادواتها التطور التاريخي لتقنيات المعلومات والاتصال ITC وسبل استقطاب المعلومات والمعرفة و وخزنها واسترجاعها وتقاسمها ومعالجتها والافادة من معطياتها المذهلة ولاسيما في التسعينيات الماضية وتباشير القرن الحادي والعشرين بتقدم الشبكة العنكبوتية والتشبيك الفائق الذي اضفى قيمة غير محدودة لمناهج التخطيط والصياغة الستراتيجية للمديرين والقادة الذي انعكس في الاداء العالي والانجاز المتقن وضمان البقاء والديمومة لمنظماتهم المختلفة وتعزيز موقعها وميزتها التنافسية .

ولما كانت القرارات جوهر عمل المدير فقد ظهر الاهتمام المبكر بالمعلومات اذ لا قرار بدون معلومات. وقد حصل تطور مهم في هذا السياق بإستخدام الاجيال الاولية من الحواسيب في الخمسينات وكان له انعكاسات كبيرة في جمع وخزن المعلومات ومعالجتها بسرعة كبيرة، لكن ذلك لم يحقق مردودا ملموسا الا في بداية السبعينيات من القرن الماضي اذ بدأ استخدام المعلومات حاسوبيا يأخذ أبعادا كفوءة ضمن انشطة المنظمات، حيث انتقلت معالجة البيانات من الصيغ والاجيال الاولى المحوسبة الى انظمة المعلومات الادارية MIS.. وبعدها انظمة دعم القرار (DSS) في نهاية السبعينات والثمانينيات ومن ثم انظمة المعلومات التنفيذية EIS وصولا الى انظمة دعم القرارات الستراتيجية SIS، والذكاء الصناعي وادارة المعرفة في التسعينيات KM، وتوّج الامر بانظمة التجارة والاعمال الالكترونية E-Business من خلال الشبكة العنكبوتية العالمية الانترنيت .

ان التقدم في تقنيات المعلومات قد واكب تعاظم وظيفة المعلومات والمعرفة من الدور التقني التشغيلي الى الستراتيجي الذي يمكّن المنظمة من انشاء القيمة والميزة

التنافسية التي تتيح لها البقاء والاستمرارية في السوق، وهو الذي يتم من تكامل انظمة المعلومات وتقنياتها وادواتها ومنظوماتها مع ستراتيجية الاعمال . وقد كانت المنظمات خلال مسار تطورها التاريخي تعتمد التكامل البنيوي التنظيمي البشري المعلوماتي التقني، وأن الوثائق والاتصالات تمثل جانبا مهما من نظم المعلومات الاولية، التي تعتمد السجلات الورقية والاقلام والطابعات الميكانيكية، لكن هذا المسار تحول نوعيا بدخول الحواسيب في معمعة الاعمال .. كما ان تطور اجيال الحواسيب وتقنيات الاتصال والاستخدام الواسع لشبكة الانترنيت ترك اكبر الاثر في الانشطة التجارية وايجاد البدائل المناسبة وعملية الاختيار وصنع القرار. وحصل تنافس مثير في اقتحام الشركات المجال الالكتروني المعلوماتي الرقمي، نظرا لتميزه بالسرعة والتغطية الواسعة لفضاء المعمورة وفوق كل هذا تميزه بالرقي والتواصل التفاعلي الفوري .

نظم المعلومات :

ونظام المعلومات يعني عادة منظومة متناغمة من الموارد البشرية وتقنيات وشبكات الاتصال وادوات خزن البيانات والمعلومات و توزيعها ومعالجتها في الشركة وتوظيفها لصنع القرار وتحسين الاداء.

وقد تطورت انظمة المعلومات من معالجة الصفقات التبادلية التقليدية المعروفة تجاريا منذ اقدم العصور والتي كانت تتم بشكل يدوي او بادوات بسيطة . بعدها تمت الانتقالة الى انظمة المعلومات الادارية (MIS) التي تتوجه الى الحصول على المعلومات والتقارير لصناع القرار والمديرين بما يحقق الكفاءة في العمل .. ويمكن تعريفها بمنظومات الموارد البشرية والاجهزة وشبكات الاتصال والبيانات التي تقدم المعلومات الحيوية عن الانشطة والوظائف الخاصة بالمنظمة اللازمة لصنع القرار. لذلك فان نظام المعلومات الاداري يمكن ان يكون يدويا تقليديا او آليا يعتمد التقنيات بأشكالها الاولية او المتقدمة ولاسيما الحواسيب . لذلك فان (MIS) يمكن ان يقدم التقارير الروتينية عن مجريات العمل اليومي، كما يمكن له ان يقدم التقارير الاستثنائية ذات الاهمية الكبيرة عن الاداء ونجاحاته واخفاقاته. غير انه بإستخدام شبكات الانترنيت اصبح

بالامكان التواصل مع جميع وحدات واقسام الشركة وتحليل البيانات اليومية وتقويم المبيعات والانجازات وهو يمكّن الشركة من تكوين صورة واضحة متكاملة عما يجري في وظائفها .

انظمة دعم القرار DSS :

في بداية الثمانينات حصلت تحسينات مهمة في تقنيات المعلومات في ضوء احتياج المنظمات الى آليات دعم صنع القرار وتحقيق الفاعلية لدعمها في القيام بالاشياء الصحيحة (Do the right things) بعد ان كانت سبل الكفاءة توصلها الى عمل الاشياء بشكل صحيح (Do things right) .

ويعرف (Gupta) نظام دعم القرار (DSS) بانه مجموعة من البراجيات التفاعلية التي تزود المديرين بالبيانات والادوات والنماذج بهدف صنع القرار (Gupta,2000 :274) . اذ ان نظام دعم القرار يقوم بتحليل البيانات على وفق نماذج محددة والممازجة الديناميكية بينها وبين ملفات متعددة .. لذا فان (DSS) تعرف بانها انظمة معلوماتية في المنظمة تربط البيانات والنماذج المتطورة وتحليلها لساندة القرارات غير الروتينية.(Laudon&Laudon,2003:44) وبذا يتميز هذا النظام عن نظام المعلومات الادارية (MIS) المعني بالقرارات المبرمجة الروتينية .

ويميز (نجم، 2008 :363) بين نوعين من نماذج صنع القرار:

1. انظمة دعم القرار الموجهة للنموذج (Model-Driven SS) التي تستخدم في اتخاذ القرارات على اساس النماذج باستخدام الاساليب الاحصائية ونماذج الامثلية مع تحليل الحساسية يتحليل ماذا – اذا (What – If Analysis) وغيرها .
2. انظمة دعم القرار الموجهة للبيانات (Data-Drive DSS) التي تحلل مجموعات كبيرة من البيانات ضمن انظمة المعلومات في الشركة بما يتيح للمستفيدين استخراج المعلومات في دعم القرار .

ولأنظمة دعم القرار اهداف مهمة تتلخص في تمكين المديرين في صنع القرار ودعم الاحكام والتقديرات، وتحسين فاعلية صنع القرار بدلا من الكفاءة. ويتم تبني

هذه الانظمة بعد دراسة كلفها وتقييم جدوى استخداماتها وخصائصها من حيث ملاءمتها للبناء التقني والحاسوبي في الشركة ومدى اتساقها البنيوي وكفاءتها وامكانية فهمها ووضوح توصيفاتها ومرونتها، ومدى تحقيقها للاهداف المبتغاة .

ويمكن استخدام هذه الانظمة لاغراض التشارك في مناقشة المشكلات وتبادل الاراء، والقيام بعصف الافكار الالكتروني (E-Brainstorming) لتوليد الافكار، والحصول على الاستشارات من اي فرد في الشركة، والتصويت على القرارات، وتقاسم المعرفة مع امكانات متابعة التحديثات المعرفية (نجم، 2008 : 368)

وهناك نماذج واساليب عديدة تستخدم لذلك مثل :

- المحاكاة Simulation
- تحليل الامثلية المعني بايجاد القيمة المثلى لواحد او اكثر من المتغيرات المستهدفة في ظل قيود معينة
- والمعالجة التحليلية على الخط - الانترنيت
- والانظمة الخبيرة و هي التطبيق الاوسع للذكاء الصناعي بجمع قواعد المعرفة من حالات ونماذج وقواعد واستخداماتها في ايجاد الحالات المماثلة
- والشبكات العصبية Neural Networks وهي انظمة محوسبة ذكية تعتمد على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الانظمة العصبية اي تقليد الدماغ في معالجة المعلومات .. ويمكن استخدامها عندما لايمكن صياغة خوارزمية رياضية لحل المشكلة باستخدام اساليب استدلال الدلالة من بيانات معقدة وغير دقيقة او ناقصة .. وتتميز بالتعلم التكيفي والتنظيم الذاتي لذا فهي تستخدم على نطاق واسع من التطبيقات كالرقابة على العملية ومجالات السيطرة والتحكم
- والمنطق الضبابي (Fuzzy Logic) الذي يتعامل مع البيانات الغامضة والاحتمالية بأساليب تشبه التبرير البشري الذي يتيح القيم التقريبية والبيانات غير الكاملة .. لذا فان المنطق الضبابي يسمح بالظلال الرمادية التي تتطلب الخيارات المتعددة والترجيح وليس الخيار الثنائي (نعم / لا) وغيرها .

نظام المعلومات التنفيذية EIS :

يعرف هذا النظام (EIS) بانه نظام المعرفة في الشركة المصمم على المستوى الستراتيجي والموجه لصنع القرارات غير المهيكلة وغير الروتينية من خلال بيانات واتصالات متقدمة (Laudon &Laudon 2003:45) .

ان انظمة المعلومات التنفيذية تركز على تعاملها مع معلومات الادارة العليا بشكل سلس وسريع، وتركز على القضايا الستراتيجية، وعلى عوامل النجاح الحرجة (CSFs) التي تؤثر تأثيرا حاسما في تنفيذ الستراتيجية، وتقديم المعلومات غير المهيكلة .

ان عوامل النجاح الحرجة يمكنها ضمان الاداء التنافسي الناجح للمنظمات، اي انها تؤدي الى العمل بصورة سليمة تساهم في ازدهار المنظمة ومستقبلها المنشود، وبعبارة اخرى فانها عوامل اداء مقصودة ومتسلسلة بشكل من النظم والسلوكيات داخل الشركة ذات علاقة قوية بتحقيق اهدافها المرغوبة (العمري، والسامرائي 2008 :91) .

ومن ابرز الخصائص التي من الضروري توافرها فيها لكي تعتبر حرجة (المصدر السابق : 91) :

- ان تكون فريدة ومتميزة
- ان تكون حيوية لنجاح المنظمة
- ان تساعد في تطوير نظم معلومات ستراتيجية جديدة .
- ان تقود الى تحقيق درجات عالية من رضا الزبائن
- انها ديناميكية تتأثر بالتغيرات البيئية والاشخاص والسياق التنظيمي .
- انها موجودة على المدى الطويل .
- لها علاقة مباشرة بنجاح الاعمال وزيادة النجاح .

نظم المعلومات الستراتيجية SIS:

استنادا الى O`Brien فإن نظام المعلومات الاستراتيجي SIS هو الذي يرفد المنظمة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية .. ويشجع على ابتكار الاعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء الموارد المعلوماتية الاستراتيجية للمنشأة او المنظمة. واستنادا الى Fidler & Regerson هو النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الستراتيجية كما يدعم المنافسة الخاصة بالمنظمة او يدعمهما معا .

وقد اشار (العمري، والسامرائي ،2008 : 84) انه قد تم تحديد دور نظام المعلومات الستراتيجي من قبل (Reponen,1993) الذي عرف نظام SIS بأنه ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية او يساعدها في ايجاد موقع تنافسي. لكن يلاحظ ان هذا التعريف حدد مفهوما ضيقا ل SIS مقارنة مع (Cavay & Cragg,1993) اللذين قدما نظرة اكثر توازنا لنظام SIS حيث اشارا الى ان SIS يستخدم لدعم عملية اتخاذ القرار الستراتيجي او لدعم او تشكيل الستراتيجية التنافسية للمنظمة او يستخدم الاثنين معا .

ولذلك ينبغي التأكيد على اهمية دعم الاعمال والانشطة من خلال تكنولوجيا المعلومات، فضلا عن ضرورة اسهام تكنولوجيا المعلومات التي تشمل البنى التقنية المتقدمة من اجهزة حاسوبية معلوماتية ووسائل اتصال متقدمة تعتمد التشبيك الواسع النطاق بإستخدام شبكة الإنترنيت العالمية في التخطيط الاستراتيجي وفي تنفيذ الاستراتيجية .

والواقع ان نظم المعلومات الستراتيجية و التنفيذية تتصل الى حد كبير بمنظومة دعم القرار DSS وتحسينه وترشيد صناعته .. كما تتصل بقواعد البيانات والمعلومات ومدى تنظيمها والاهتمام الجاد بها على مختلف المستويات لتكون القاعدة التي ترفد قنوات المعلومات والمعرفة من وإلى المنظمة او المؤسسة المعنية وإكتسابها وتنقيتها وتصنيفها وإعدادها بما يتوافق مع أغراض المؤسسة وأهدافها القريبة والبعيدة ،وما يترتب على ذلك من مدى سلامة ونضج آلية صنع القرار .

كما يتصل الأمر بإمكانية النجاح في انشاء وإدامة مؤسسات او مراكز دراسات ستراتيجية كفوءة وفاعلة على وفق المعايير الاكاديمية المعروفة وليس بشكل اعتباطي او دعائي من خلال التفاعل والاعتماد الواسع لهذه المراكز على نظم المعلومات ولاسيما الستراتيجية. ويمكن القول عن نظام المعلومات التنفيذية - الاستراتيجية بأنه نظام المعرفة في المؤسسة او المنشأة المصمم على المستوى الاستراتيجي والموجه لصنع القرارات غير النمطية او غير المهيكلة وذلك من خلال بنى تحتية متقدمة للاتصالات والمعلومات، وبالتالي فإن هذا النظام المعلوماتي المعرفي الخاص بالقادة والمديرين التنفيذيين يشتمل على مجموعة ادوات وأساليب متطورة منها العروض البيانية وآليات التحليل والإبحار المعرفي Navigation والملخصات والمواجيز المكثفة التي تضم كميات كبيرة من البيانات الدقيقة والمحدثة يقوم بها خبراء متخصصون بكفاءة مشهودة .

ولذلك فهي تركز على أبعاد اساسية منها :

- التركيز على الأبعاد الاستراتيجية الكلية والمستقبلية بعيدة المدى .
- التركيز على ما يتعلق بالادارات العليا او الجهات القيادية في أعلى المستويات التنظيمية.
- التأكيد على عوامل النجاح الحرجة CSFs التي تؤثر بشكل حاسم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- تقديم المعلومات والمعارف غير المهيكلة (غير النمطية) بشكل مكثف، والتحليلات الاستشارية المتعلقة بعملية صنع القرار ومواجهة الأزمات والمعضلات المستجدة وحل المشكلات المعقدة .

ان انظمة المعلومات التنفيذية - الاستراتيجية تعتمد بشكل اساس على استخدام تقنيات المعلومات IT والاتصال المتقدمة كالحواسيب وشبكات الانترنيت وأجهزة التشارك الجماعي التي تتيح التفاعل بين المديرين او القادة بمستوياتهم المختلفة وتبادل المعرفة والتقارير المعلوماتية ذات الاهمية الحيوية وتحديثها Updating وإنشاء المبادرات وإثراء الاتصالات وتوليد الأفكار وعصفها وعملية تجديدها وإبداعها على وفق حاجات صانع القرار .

لذلك فإن نظام المعلومات التنفيذية – الستراتيجية يتميز بكونه خطوة نوعية متقدمة على نظام المعلومات الادارية MIS الذي يتكون من نسق منظم من الافراد والاجهزة وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصال التي تعمل لتقديم المعلومات والتقارير الضرورية ولاسيما الروتينية والدورية عن الوظائف والانشطة الداخلية لمؤسسة أو منظمة ما بهدف رفع الكفاءة وانضاج عملية اتخاذ القرار في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة او المنظمة عموما .

كذلك فان انظمة دعم القرار DSS تهدف الى مساعدة المديرين في دعم احكامهم الذاتية وتقديراتهم وخبراتهم الشخصية بدلا من الحلول محلها، ولذلك فهي ترفع من مستوى فاعلية صنع القرار ولاتكتفي برفع درجة الكفاءة بالوسائل الفنية وتقنية المعلومات IT . ومن المهم التأكيد ان تقنية المعلومات ليست بديلا عن ادارة المعرفة المدخل الأكثر حداثة في تنظيم المعرفة وتطبيقاتها في المجالات الاقتصادية والادارية بعد التحول المتعاظم نحو الاقتصاد المعرفي بل ان ادارة المعرفة K.M. ترتكز على دعائم عدة من اهمها تقنيات المعلومات والاتصال المتقدم ITC في تحقيق اهدافها، فضلا عن الموارد البشرية عالية التأهيل والخبرة والمزايا التي تتفوق وتتجاوز قدرات تقنيات المعلومات بخطوات نوعية متقدمة وقدرات ابداعية غير مهيكلة .

ان نظم المعلومات التنفيذية – الستراتيجية لابد ان تقدم حلولا فريدة للمشاكل والمعضلات والأزمات التي تواجه المؤسسة أو المنظمة بمعناها الواسع، كذلك لابد ان تنسجم عمل ذلك النظام مع الثقافة المنظمية بما يساهم في تطوير العمل والجهود المنظمة وتعزيز التنفيذ الستراتيجي بصيغ مبتكرة أصيلة .

المصادر :

1. نجم، عبود نجم (2008) "ادارة المعرفة .. المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .

2. العمري، غسان عيسى، و السامرائي، سلوى أمين (2008) "نظم المعلومات الاستراتيجية .. مدخل استراتيجي معاصر" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .

3. Gupta,A (2000) "Knowledge Flows Within Multinational Corporation " SMJ,Vol.1,No 4
4. Laudon,Kenneth & Laudon J.P.(2001) "Management Information Systm" Prentice Hall,New Jersy.
5. O`Brien,James,(2002) "Management Information Systems , Management Information Technology in the E-Business Enterprise. Enterprise " Mc Graw- Hill,Irwin Boston.

المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة

المقدمة:

أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر على اختلاف أنواعها ميدانياً لبناء وتطوير وتركيب المعرفة فيها بغية استجابتها للتغيرات البيئة المتسارعة مثل العولمة والمعلوماتية والتطور التقني وغيرها وتبعاً لذلك ظهرت أفكار ورؤى جديدة غيرت من فلسفة وطبيعة أعمال المنظمات وأصبحت المنظمات تحلق عالياً في دنيا التنافس بجناحين احدهما التعلم وثانيهما الريادة.

يهتم هذا البحث بدراسة هذين المصطلحين المنظمة المتعلمة وإدارة الريادية باعتبارهما ميدانين لم تسبق دراستهما في البيئة العراقية وعلى وجه التحديد في منظماتنا الحكومية، حيث يمثلان الطريق الأنسب للتفوق المنظمي الذي أصبح دالة لكل نشاطات المنظمة فكل المنظمات الان تسعى لبناء أنظمة تعليمية متبادلة التنافذ مع البيئة المحيطة وأصبحت المنظمات أمام خيارين لا ثالث لهما فإما أن تبادر لتتعلم وتطور قدراتها وبلوغها الريادية كسبيل وحيد لبقائها في دنيا التنافس وأما أن تبقى دون ذلك فتتقوقع في مكانها وتصبح تعاني من مشاكل متزايدة.

ان المنظمات العامة في العراق مطالبة أكثر من غيرها خصوصاً القطاع الصناعي بان توظف هذه الأفكار الجديدة نظراً لانفتاح السوق العراقية اما المنافسة المفتوحة وهي مطالبة بتحقيق الرفاهية لإفراد المجتمع الذي وجدت من اجله فقط ولهذا فان مفاتيح نجاح الصناعة العراقية ودخولها الأفاق الجديدة وتحقيق التميز يكمن في تقيمها للمتغيرات البيئية والتعلم منها والبحث عن الأفكار المبدعة، وان المستقبل هو للمنظمات التي تتعلم أكثر وأفضل وتترجم ذلك الى ابداع وتطور وريادية وهذا ما يحاول البحث استكشافه في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد كإحدى المنظمات العامة في العراق.

المنظمة المتعلمة:

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات المعاصرة والتي برزت بشكل واسع في نهاية التسعينيات من القرن الماضي، وتمثل ناتجاً لتفاعلات علوم عدة وأصبح الان ينال اهتماماً واسعاً في حقل السلوك التنظيمي، وان العطاء النظري لهذا المصطلح يعتمد على تشخيص محدد وتقييم لأدوات المنهجية المستمدة من مصطلح اوسع هو مجتمع التعلم، ولم يكن ظهور هذا المصطلح الا نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات وان مقاييس نجاحها أصبح يتحدد بقدراتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم.

وتبعاً لذلك فقد عرفت تعريفات عديدة منها:

- أنها المنظمة التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجريب قدراتهم ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها. (الكبيس، 2005، ص113)
- وهي شكل من المنظمات التي توفر التعلم لإفرادها بطرق مختلفة لتوليد مخرجات ايجابية ذات قيمة للمنظمة مثل الإبداع الكفاءة للوصول الى تفاهم أفضل مع البيئة للحصول على الميزة التنافسية (Garvin, 1993, P81)
- اما (Finger & Brand. 999. P137) فيأخذان منحاً ستراتيجيا فيعرفانها بأنها هدف ستراتيجي مثل الربحية او رضا الزبون.
- هي المنظمة التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجه نحو قيم ومبادئ مشتركة. (Watkins & Marsick, 1992, P118)
- أنها المنظمة التي تسهل التعلم والتطوير للعاملين وتحول نفسها بصورة مستمرة.
- إنها المنظمة التي يقوم أفرادها بتوسع مستمر لقابلياتهم لتحقيق النتائج المرغوبة بالاستناد إلى أنماط جديدة من التفكير والروح الجماعية التي تعتبر الفرد في حالة تعلم مستمر (Sangre. 990, P49) .

- كما عرفت بأنها المنظمة المدارة من خلال التعلم كعنصر حيوي في قيمتها ورؤيتها وأهدافها بالإضافة الى أنها تدخل تعلمها في عملياتها كل يوم (Moilanen, 1999, P5)
- ويرى (Ortenblad, 2004, P141) ان مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم ديناميكي ومستمر وانه في حالة عدم أمكانية الوصول إلى تحقيق المنظمة المتعلمة بصورة كاملة يمكن أن تكون (المنظمة المتعلمة الجزئية) عندما تتوفر بعض وليس جميع خصائصها على ان يتم العمل على تنفيذ باقي الخصائص.

يستخلص الباحث من هذه التعريفات:

1. أن المنظمة المتعلمة مفهوم متكامل يضم أبعاداً نفسية وتنظيمية متعددة تنتمي إلى فضاءات علمية واسعة تشمل علوماً إنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي بالإضافة إلى العلوم الطبيعية وان نوافذ هذا المفهوم مفتوحة للمزيد.
2. ان لهذا المفهوم بعداً فلسفياً يحقق الربط الجدلي بين علتة ونتائجه وأدواته وتستند هذه الفلسفة إلى فلسفات متعددة لكل منها دورة في بلورة المفهوم فلسفياً.
3. استمد مفهوم المنظمة المتعلمة من التعلم ألمنظمي بإشكاله الثلاثة حيث يفترض التفاعل بين هذه الإشكال الثلاثة من التعلم ضمن شأن هذا ان يحقق دالة المنظمة المتعلمة.
4. يقترب مفهوم المنظمة المتعلمة من النموذج الحيوي حيث تتناغم مع سعي الإنسان ونهمه الكبير نحو المعرفة ووقفاً لخط طموحة المتصاعد.
5. أن المنظمة المتعلمة تمثل حاصل تفاعل ونقاش ومعايشة واستعمال معلوماتي للعاملين فيها ينتح عنه مزيج يعود بالنفع على المنظمة والعاملين ويتقارب مع علة وجودها في البيئة.
6. انها دالة طموح الإنسان وسعيه المتواصل للرقي في الخدمات والمنتجات التي ينبغي تقديمها للعالم.

7. أنها تمثل اقترابا نحو الصورة الأمثل للمنظمة وبما يحقق إنسانياتها كونها جزءاً فاعلاً في هذا الكوكب وبما يعود على الإنسانية بالخير.
8. انها نموذج طموح يفتح افاقاً جديدة إمام الإنسان ليكون أكثر تكاملاً بالرغم من كون الكمال لله وحده.
9. عندما تصبح منظمتنا العامة أنظمة تعلم يكون ذلك أساسيا لتكوين مجتمع التعلم وفي هذا انسنتها لذات المجتمع وتطويراً لقدراته وتأسيساً لكيان اجتماعي سليم.
10. يعتبر البعد الثقافي أهم سمات المنظمة المتعلمة وذلك لانه ترسيخ لقيم الثقافة السليمة وتنشئة العاملين على احتواء التطوير والتجريب وعدم الخوف من الفشل هو الأساس لتطوير المجتمع وما التقنية المتسارعة الانتاج لحالات كثيرة مجهولة من الفشل الذي يسبق النجاح.

وباختصار إنهما أنموذج يقود الإنسانية إلى الخير اذا أحسن استخدامه بالرغم من الوقائع التي قد تشير إلى غير ذلك، الا اننا لا ننسى ان نكون متفائلين وفي حالة صدق هذا التفاؤل فان انموذج المنظمة المتعلمة يمثل خلاص الإنسانية من الجوع والجهل والقهر.

مبررات المنظمة المتعلمة:

يرى (Kleiner, 2007, p1) ان هناك مجموعة مبررات هي:

- الوصول الى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
- تطوير العلاقات مع الزبون.
- لتجنب الانحدار التنظيمي
- تحسين جودة المنتجات والخدمات و لفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقاً
- لتطوير وتعزيز الإبداع - لتعزيز ولتطوير الروح الإنسانية
- لتعزيز القدرات إدارة التغيير و لتوسيع فهمنا أكثر نحو البيئة
- بسبب الوقت
- للنظر للعمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال

اما الكبيسي (2005، ص120) فيرى ان هناك مبررات أخرى هي:

- التسارع المعرفي الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف وتحديثها وفتح أفاق معرفية جديدة.
- التنافس الدولي والإقليمي بين الدول والمنظمات المختلفة سواء كان تنافساً على الأسواق او على الموارد الأولية والقضايا الجوهرية خاصة في ظل ظهور العولمة بإشكالها المختلفة.
- والتي أصبحت تميل وسائل ضغط على الحكومات والمنظمة لتحسين إدارتها وطرح مفهومها الخصخصة كنموذج بديل للمنظمات الحكومية.

ويرى (Gephart & Marsick, 96, p.85-90) **ان متطلبات الوصول الى تتركز** على مفهوم التعلم التنظيمي ووفق الخطوات الآتية:

أ. بيئة التعلم وتشمل.

1- ارتباط التعلم بالرسالة
2- بيئة لتعلم المسهلة
3- دعم الرسالة لعملية التعلم.

ب. تحديد حاجات التعلم والتطوير وتشمل

1. دور وحدات العمل في تحديد اتجاهات التعلم.

ج. لقاء التعليم مع حاجات العمل وتشمل:

1. حاجات التعليم والتطوير
2. دعم المنظمة
3. الإدامة والتدريب
4. الرضا عن التدريب

د. تطبيق التعليم في العمل وتشمل:

- حسن استخدام التعليم – الملائمة – حسن استخدام التعليم الفاعلية.
- دعم الإدارة الوسطى.- التغذية الراجعة

خصائص المنظمة المتعلمة

حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تتميز منظمة التعلم عن غيرها من المنظمات بعدة خصائص منها (Philips,2003,99):

- وضع شعار التحسين المستمر موضوع التطبيق مع ضمان الولاء له من قبل العاملين.
- ان النموذج القيادي لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة هي القيادة بالرؤية Leadership by vision حيث تبين رؤية التعلم ونشرها بين العاملين في ظل المستويات وتسهيل الدعم وتطوير الاجزاء وتشجيع التفكير التنظيمي.
- التفكير الاستراتيجي: تبين المنظمة في جميع مفاهيمها بغية تعزيز الموقف التنافسي لها.
- الاتصالات المفتوحة الحرة بين العاملين
- تبنى فلسفة التعليم المستمرة للأفراد والجموعات العمل واكتساب الأفكار من جميع مصادرها وتنظيم التغذية الكلية لها.
- توفر الامكانية التوظيفية الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة.
- تدريب العاملين على مفهوم الابداع وآلياتها وعملياتها والتعلم من التجارب غير الناجحة.
- تشجيع العاملين ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وباستخدام آليات تفكيرهم النظمية.
- تبني التغير منهجاً منتظماً مقالاً وإيجاد أفق تغيري متصاعد والتكييف المستمر للمعلومات البيئة الخارجية عبر التواصل المستمر معها.

اما (الصقر دمبيس، 2005، 122) فيؤكد على الخصائص الآتية لمنظمة التعليم

- توفير فرص تعلم مستمرة
- استخدام التعليم للوصول إلى أهدافها.
- ربط أداء الفرد بأداء المنظمة

- تسريع التفرد وجعل الحوار مفتاح الأفراد المشتركة.
- التعامل الايجابي مع الخطر.
- الاهتمام بالتفاعل المستمر مع بيئتها

ومن دراسات (Argyrrs, Schon, Senge) وتم استخلاص الخصائص التالية لمنظمات التعلم (Home,2007, pp1-2)

- البراعة الذاتية للافراد.
- النماذج الفراسة الذهنية
- الرؤية المشتركة
- فرق العمل
- تفكير النظم.

اما (Dymock & Mc Garthy, 2006, p5) فيحدد أربعة ابعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

أ. التعلم المنظمي ويشمل التعليم الفردي والتعليم المزدوج والتعليم حول كيفية التعليم Deutero leering

ب. التعلم في العمل

ج. المناخ التعليمي

د. هيكل التعلم.

المنظمة المتعلمة والإدارة العامة

بالرغم من ان المدلول العلمي والفلسفي لمنظمة التعليم لا يميز بين منظمات القطاع العام الخاص حيث يمكن ان تكون مجالاً للتطبيق ولكن هناك من يدعي صعوبة تطبيق هذا النوع من المنظمات في القطاع العام فيرى Wallace مثلاً أن هناك معوقات تجعل من الصعوبة تطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في المنظمات العامة مثل:

- صعوبة التوفيق بين الأهداف السياسية التي تسعى لها المنظمات العامة التي تسعى لها المنظمات العامة وقيادة السوق والمناورات السياسية.

- عدم مشاركة العاملين في صنع السياسات.
- الهياكل والتنظيمات الحكومية المرتكزة على الهرمية.
- تركيز العاملين على التنفيذ أكثر من التعليم (Franklin, 1997,)

وفي نفس الاتجاه (Edmonstone, 1990, p218) مفهوم منظمة التعليم في القطاع تكتنفه المعوقات منها:

- المحاسبة عن الأخطاء
- الابتعاد عن عدم التأكد.
- الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتشظية والهرمية.
- غياب المكافآت المرتبطة بالمظاهر والمجازفة.
- استحواذ مهمات وارتباطها بالتهابات الصغيرة.
- القيود على الأهداف الفردية.
- الرشد المقيد .
- المستوى العالي من المعولية.

ويرى الباحث أن هناك سباباً ومعوقات أخرى منها:

- التعلق بالتطبيق الزائد للبيروقراطية مما يزيد من آثارها السلبية.
- عدم التوظيف الفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية.
- غياب البعد الاستراتيجي في نشاطاتها المختلفة خصوصاً في الدول النامية.

وبالرغم من جميع المعوقات أعلاه الا أن الباحث يعتقد انه بالإمكان معالجة هذه الصعوبات وتطبيق المنظمة المتعلمة في المنظمات العامة لأن هذه المنظمات تقوم بالدور الأكبر في تقديم المنتجات والخدمات إلى الجمهور في الدول النامية من يجعل حاجة التطوير الملحة.

- أن هذه المعوقات يمكن أن تكون بعضها عوامل ساندة مثل الدعم السياسي
- أنها تمتلك الإمكانيات المادية بالإضافة إلى أنها موقع استقطاب الكفايات البشرية في الدول النامية.

- أن مطالعة خصائص المنظمة المتعلمة تؤكد وجود الإمكانية لتطبيقها.

الإدارة الريادية

مفهوم الإدارة الريادية

يعد مفهوم الريادية وإدارتها من الموضوعات المعاصرة التي أصبحت تمثل تحدياً أمام المنظمات المختلفة، وانه مفهوم متعدد الأبعاد يتناغم مع علوم مختلفة إنسانية وعلمية نظراً لانه نشاط أنساني يتأثر بالعوامل الفسيولوجية والنفسية والديمقراطية، فعلم الاجتماع يرى ان فعل اجتماعي هادف يتركز على عوامل اجتماعية ساندة أما علم النفس فينظر أليه على انه سلوك أنساني يتأثر حاجات الفرد وتستقطبه مجموعة حوافز، اما العلوم الديمغرافية فتؤكد على ان بعض المجتمعات لديها استعداد للوصول الى الريادية أكثر من المجتمعات الأخرى.

تعريف الريادية

عرفت الريادية تعريفات كثيرة منها:

إنها طريقة للتفكير والتسبب وبما يساعد على اقتناص الفرص ويحول الرؤية الريادية إلى فعل (Morrisette & Schraedes, 2007, 15)

وعرفت كذلك بأنها الاستفادة الفعالة من الموارد وتحفيز التقدم الاقتصادي من خلال خلق قيمة جديدة (Yamada, 2004, p290) كما عرفت بأنها رسملة الأفكار التي تم الاهتداء إليها وجعلها على صورة منتجات وخدمات وفقاً لطلبات السوق .(Johnson,2001,p135)

وتبعاً لذلك فان الريادي هو الشخص الذي يأخذ على عاتقه المبادأة وتحمل المسؤولية ولعمل أشياء تفتح له القدرة لخلق شيء جديد ويريد المخاطرة ضمن أطار عمليات المثابرة المستدامة ليرى الأشياء في نقاطها النهائية.

يستنتج من هذه التعريفات أن :

1. أن الريادة ظهرت في البداية في علم الاقتصاد لرسملة الأفكار وخلق القيمة.
2. أن النتيجة النهائية للريادة في تقديم منتجات او خدمات جديدة.

3. أن الرياديــة تحتــاج إلى رعايــة وتترجــم هــذه الرعايــة مــن خــلال مجموعــة نشاطات ساندة.
4. أن الرؤية الريادية تعد المرحلة الأولى في الريادية.
5. أن هذه الرؤية ليس بالضرورة أن تؤدي إلى الريادية إذا لم تحول إلى فعل.
6. أن هذا الفعل مشروع وايجابي ويعزز المصلحة العامـة ومـصلحة المنظمـة ويـصب ايجابياً لصالح المجتمع.
7. أن الريادية هي عملية مستمرة.
8. أن الريادية تتبلور من خلال عمل جماعي تعاوني.

ويعرف الباحث أدارة الريادية بأنها:

"مجموعة النشاطات الفردية والمنظمية التي يتم من خلالها بلـورة الرؤيـة الرياديـة ضمن إطار المنظمة وتهيئة البنى التحتية لتحويل هـذه الرؤيـة إلى فعـل يـتمخض عنـه تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة الحصة السوقية لها كماً ونوعاً".

النماذج الفلسفية في فسير الريادية

ظهرت نمــاذج مختلفـة في التفـسير الرياديـة تنتمـي الى فـضاءات فلـسفية متباينـة لكل منها تفسيره الذي يوضح ابعادها ومبرراتها وعللها ونتائجها وقـد حـدد لــ مـن (Grant & Perren, 2002,p188) و (Moworth & Coupland,2005, p25) النمـاذج التالية:

1. الأنموذج الوظيفي

يركز هذا النموذج على الأدوار التي تقوم بها الرياديـة كفعـل اجتمـاعي هـادف ويستند هذا النموذج إلى حقيقة أن المهم هو الفعل الريادي وليس الشخص الذي يقوم به انه لا يمكن فصل الريادي عن فعله Schan2002 p219 التركيز هنا على العمليـات الريادية ولـذلك يمتـاز هـذا الأنمـوذج بالموضـوعية مـن خـلال التركيـز علـى النتـائج وبالتكاملية كونه يهتم بالعمليات الريادية بمجملها (Yamada, 2004,p.293).

2. الأنموذج التفسيري

يتم من خلال هذا الأنموذج تفسير عمليات الريادية الإجابة على التساؤل الذي يبدأ بـ لماذا؟ تكون الإجابة من خلال التكامل بين الذات الريادية والفعل الريادي والظروف المحيطة (البيئة) بما فيها من مكونات ومحددات لذلك يهتم هذا الأنموذج بالعوامل الآتية:

- التحري عن البيئة المحيطة
- اعتماد التجربة الذاتية
- الاتجاه نحو الخطر
- تعظيم القيمة لموجودة
- الرغبة في اقتناص الفرص وتنفيذ الأفكار (Alvesson & Deetz, 2000, p28)

3. الأنموذج القياسي

يؤكد هذا النموذج على ان كل فرد لديه الاستعداد لان يكون ريادياً ولكن ليس بالضرورة أن يصبح ريادياً، ويتطلب الأمر التغيير الاجتماعي وتشجيع تحمل المسؤولية وان الريادي يمتاز بالغموض وان التفكير الريادي متشرب به وان الحاجة الحقيقية هو الدعم ولتوفير أدوات قياس لتشخيص الفعل الريادي عن غيره وضرورة تحقيق المواءمة بين الإبعاد الآتية (Johannisson & Huse, 2000, p356):

- الموهبة مقابل الثقافة
- العمل الفردي مقابل شبكة العمل الجماعي
- مساعدة الذات مقابل مساعدة الآخرين.

البنى الفلسفية للريادة

قبل الدخول في تعريف الريادية وإدارتها، لابد من من التطرق إلى الافتراضات التي تمثل القاعدة الفكرية لأي مفهوم. وذلك لان أي تعريف يعد بمثابة بنى معرفية تستدعي رؤى وأفكار وقواعد فلسفية تعد مصدراً لذلك التعريف كما ان هذه الافكار

والـرؤى تـستند إلى افتراضـات وحـول موضـوع الريادبـة نـورد الافتراضـات التالية(Pittaway, 2005. p2, Mccourt.1999, p1013)

أ. افتراضات تتعلق حول التطبيق الإنسانية:

وتتعلق هذه الافتراضات بسلوك الإنسان ومحاولة وضعه في أطار نظـري يتنـاغم مع متطلبات الريادية، فالريادي هنا يتمتع بدرجة عالية من الحرية وخاصـة في تـشكيل بيئته والظروف المحيطة به ووسائل ضبط سلوكه، فـالافتراض هنـا هـو في قـدرة الفـرد على ترجمة ما يتمتع بع من حرية وافكار ورؤى جديـدة وبمـا يهـدف إلى صـنع أشـياء جديدة.

ب. الافتراضات الخاصة بالعوامل المحيطة:

وتتعلق هذه الافتراضات بطبيعة المعرفـة وإشـكالها وكيـف يفهـم الأفـراد العـالم ويضعونه في أطار مفاهيمي، فـافتراض هنـا أن الرياديـة تعـني الـسعي لإعـادة هيكلـة المعرفة الموجودة لدى الفرد والتجميع الملائم لهـا بمـا ينبثـق عنـه معرفـة جديـدة قابلـة للتطبيق والتوظيف الايجابي في المجتمع.

ج. الافتراضات الخاصة بتطبيق المجتمع:

تعكـس هـذه الافتراضـات فلـسفة حركـة المجتمـع وسـيكولوجية الـصراع فيـه واتجاهات ووسائل حل هذه الصراعات والافـتراض هنـا أن الرياديـة تمثـل نـوع مـن الفعل الاجتماعي الذي يمثل نتيجة هذا الصراع وما ينبثق عنها من قدرات وإمكانيات ايجابية فقد يتم الوصول إلى تقنية او خدمة جديدة تساهم في حل إحدى أزمات المجتمع – وتأسيساً على تلك الافتراضات يمكن تعريف الريادية.

خصائص الشخصية الريادية

تتميز الشخصية الريادية من الخصائص يمكن إيجازها بما يأتي:

1. الشعور بالانتماء للمنظمة وكأنه احد مالكيها.
2. قدرة غير اعتيادية وعالية للأداء (Littunen,97, p41).
3. الانفتاح على الأفكار والمعلومات والأشخاص الجيدين.

4. التحلي بدرجة عالية من الاستقلالية والقرارات الموجهة ذاتياً.
5. حب الغموض وعدم التأكد والرغبة في مواجهة الصعوبات.
6. مرونة التفكير وبما يفضي الى تعدد الاحتمالات ووجهات النظر تجاه الموضوع الواحد (Das and Teng, 1997, p74).
7. القابلية على رؤية الفرص ورسمتها (Littunen,2000,p.297)
8. الرغبة في التعامل مع الخطر والى ما لا نهاية ويواجه التحديات.
9. امتلاك الطاقة النفسية والمادية لعمل أشياء وتطبيق أفكار ورؤى جديدة.
10. الإلمام بالعلوم المختلفة خاصة التي لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة. (Johannisson, 98,301).
11. القابلية للتعلم من الفشل وجعله مباحاً كونه الطريق الامثل للنجاح مستقبلاً.

اما wang & zang, 2005p547 فيحددان الخصائص التالية:

- القدرة على توظيف التكنولوجيا واعادة تركيبها بما يساعد على تشكيل الرؤية التنافسية.
- الاستجابة للفرص ومواجهة التهديدات (الاهتمام بالخطر)
- الاضافة المستمرة للقيمة في المنظمة.

وتبعاً للذلك يمكن للباحث القول:

- أي فرد يمكن ان يكون ريادياً اذا توفرت لديه مستلزمات وخصائص معينة.
- أي منظمة يمكن ان تكون ريادية اذا وفرت للعاملين فيها الأرضية المناسبة لذلك.
- يمكن الوصول للريادة من خلال التعليم والتدريس والانغماس في البيئة ضمن أطار موقفي.
- يمكن ان تكون الريادية في أي مكان بالمنظمة.

متطلبات البيئة الريادية

1. نشر الرؤية

يقع على عاتق المنظمة هنا بلورة رؤية تبنى الريادية منهجاً ونشر هذه الرؤية بطريقة تصبح متاحة لجميع العاملين في المنظمة.

2. تشجيع المشاركة

تتضمن المرحلة لثانية تشجيع مشاركة العاملين في تحويل هذه الرؤية الى واقع جديد في المنظمة وكلما كانت المشاركة كبيرة كلما انتقلت الريادية من الفردية الى الجماعية (Bossak & Nagashima 97, p28)

3. تطوير المعرفة

يقع على المنظمة تطوير البنى والهياكل المعرفية فيها وتطوير انظمتها بما ينسجم ويشجع الفكر الريادي ويشمل ذلك: (Chen2005, p532)

- تعين وتحديد الفرص واختيارها بصورة علمية.
- مشاركة العاملين في بلورة نظم معرفية متطورة
- الدعم المتواصل للدراسات والبحوث التطويرية منها.
- تعزيز وتطوير ثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة الريادية
- تسطيح الهيكل التنظيمي.

4. المكافآت

تعد المكافآت العامل الحاسم في نجاح الأعمال الريادية وكلما تعددت وتنوعت هذه المكافآت وبما يتلاءم مع طبيعة العمل الريادي وخصائص الأفراد الريادين كلما كان لها تأثيراً أكبر وخاصة دعم حملة الأسهم.

وتختلف الريادية في القطاع العام عنها في القطاع الخاص، حيث أن مكافآت القطاع العام معنوية في حين تكون مكافآت الريادية في القطاع الخاص مادية كزيادة الدخل وسندات الأسهم والعضوية في مجلس الإدارة وغيرها (Spear,2006, p404) كما تلعب العدالة في توزيع المكافآت الدور الأهم في زيادة دافعية السلوك الريادي.

كما أضاف Thonberry, 2003, 339 عوامل أخرى لتطوير الريادية في المنظمة منها الدعم باشكاله المختلفة وتعزيز التعليم المنظمي والتدريب الذي هو مكمل لعملية التعلم.

اما Yamada, 2004,p313 فيشدد على ان السلوك الريادي يشمل

- اكتساب معرفة جديدة
- الحصول على ميزة راس المال الاجتماعي
- المعرفة الجيدة لميدان المنظمة
- تكوين شبكات معرفية في المنظمة لنشر المعرفة الجديدة.

اما Hofstede, 994, p4 فقد ربط الريادية بالنسيج الثقافي للمنظمة وحدد الابعاد الاتية:

- التوجه نحو اللاتأكد
- التوجه نحو العمل الجماعي
- التوجه نحو الأمد البعيد
- التوجه نحو التطابق أو الاختلاف مع الآخرين
- مسافة السلطة
- التوجه نحو العدالة او النخبة
- التوجه نحو النموذج الفكري او التحليلي
- التوجه نحو التعليم الأحادي ام المتعدد.

المصادر

1. الكبيسي، عامر، 2005، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، جدة.

2. Alvess on, m & Deetz, S, : (2000), Doing critical management research, Sage London.
3. Armstrong, A & Foley, P (2003), foundation for a leering organization, organization learning mechanisms, Learning organization, vol: 10, No:2.
4. Bossak, J Nagashima, S: (1997), Corporate strategies for border less world, sharpening your competitive Edge, Asion productivity organization, Tokyo.
5. Chen, Zhun, Z. & Anquan, W: (2005), A system model for corporate entreprencurship, international journal of man power vol: 25, No:6.
6. Dasgt & Teng, B: (1997), Time and entrepreneurial risk behavior, Entrepreneur ship, theory and practice, vol: 22, No:2.
7. Dymok, D & McGrath, C: (2006), Towards a learning organization, Employee perception, the ;earning organization, vol: 13, No: 5.
8. Edmontone., J: (1996), what price the learning organization in the public sector.
9. Finger, M and Brand, S: (1999), The concept of the learning organization, applied to the transformation of the public sector, in Armstrong & Foley (2003) learning organization vol: 10, No:2.
10. Franklin, K, : (1997) investors in people and the Learning organization, in cook, J, staniforth and Stewart (Eds).
11. Garvin, O: (1993), Building a learning organization Harvard business Review vol: 73, No: 4.
12. Gephart, M & mar sick, V: (1996), Learning organization come alive, training & development vol: 50, No:2.
13. Grant, & perren, L:, (2002), Small business and entrepreneurial research: meta theories paradigms and prejudices, international small business Journal vol: 25, No:2.
14. Home, (2007), what is a learning organization file: 1/1: New folder/ Learning organization- htm.
15. Hofsede, G: (1994), Defining culture and it's four dimensions, European forum, for management development, vol?: 94, No:1.
16. Howrth, C, Coup land, C and Tempest, S (2005) Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of entrepreneur, Journal of small Business and enterprise development, vol: 12 No:1.

17. Joannisson, B & huse, M: (2000), Recruiting out side board members in the small family business, An ideological challenger, Entrepreneurship and regional development, vol: 2, No:4.
18. Joannisson,B: (1998), personal network in emerging knowledge-based firms: spatial and foundational patterns, Entrepreneurship and regional development, vol: 10, No: 4.
19. Johnson, D (2001): what is innovation and entrepreneurship? Lessons for Larger organizations, industrial and commercial training, vol: 33 No: 4.
20. Kerka, S : (1995), the Learning organizations myths and realities, Eric clearing house http:// www cete. Org/ acvedocgen- sap
21. Kleiner, P: (2007), why Learning organizations file://1: New folder/ why. L.o htm.
22. Littunen, H: (1997), the critical first years of firms, international Journal of entrepreneurship vol: 1, No:1.
23. Littunen, H: (2000), Entrepreneurship and he characteristics of the entrepreneurial personality, behavior and research, vol: 6, No:6.
24. Moilanen, R(1999) a: finish Learning organizations,: structures and styles, the entrepreneurial, Executive, No:4.
25. Moilanen, R: (2005) Diagnosing and measuring Learning organizations, vol: 12, No:3.
26. Morrisette, S and Schroeder, m (2007) Affirming Entrepreneurship: The best hope for organizations, vol: 21, No:1.
27. Orterblad, A: (2004), the Learning organizations toward an integrated model. The Learning organization vol: 11, No: 2.
28. Pedler & Bordet, T: (1997), the Learning company znded, Astrategy for sustainable development, McGraw. Hill, London.
29. Pittaway, L: (2005) philosophies in entrepreneurship: A focus on economic theories, international Journal of entrepreneurial behavior and research vol:11, No:3.
30. Philips, B, (2003): A four Level Learning organization, benchmark implementation model, the learning organization vol: 10, No:2.
31. Seng, P: (1990), the leader's new York: building a Learning organizations: Sloan management Review vol: 16, No: 3.
32. Spear, R: (2006), social entrepreneurship A different model?, international Journal of social economics, vol: 33, No: 596.
33. Smith, K & Taylor, G: (2000), the learning organization in the civil services organizations: the learning organization, vol: 7, No:4.

34. Thom berry, E,: (2002), corporate entrepreneur- eurship: teaching managers to be entrepreneurs, Journal of management development, vol: 22, No:4.
35. Wang, Z & Zang, Z: (2005), Strategic human resources and entrepreneurship fit: Across regional, comparative model, international Journal of manpower, vol: 25 No:6.
36. Wallace, L: (1997) Learning of the whole organization Level, in cook, J, staniforth and Stewart (Eds) The Learning organization in the public sector. Gower.
37. Watkins, K & mar sick, V (1992), Building the Learning organization, Anew role for human resources developers, studies in continuing education vol: 14, No: 2.
38. Yamada, J: (2004), Amuits dimensional view of entrepreneurship, Journal of management development, vol: 23, No:4.

الجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد

يشهد العالم اليوم حقبة جديدة وتطورا هائلا في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وهذه التطورات التقنية فتحت المجال واسعا لخلق نقلة نوعية في مجال التعليم العالي بعد ان بقي لفترة طويلة محصورا بين جدران القاعات الدراسية الجامعية حيث كان الانتقال شخصيا الى قاعة المحاضرة لتلقي المحاضرات هو الخيار الوحيد امام الطالب وهذا ماجعل التحاق اعداد كبيرة من الكلية بالدراسة الجامعية امرا صعبا نظرا لاسباب عديدة منها بعد السكن وعدم التفرغ .

ان طبيعة التطور العلمي والتقني فرضت على الانسان ايجاد الحلول للصعوبات التي واجهته للحصول على التعليم، فقد ظهرت رسائل الاتصال التقنية التي ادت الى ان يقوم التربويون بأتخاذ خطوات عملية في العديد من بلدان العالم لاعادة التفكير في دور وواجبات المعلم والمتعلم واصبح التعلم مدى الحياة من المتطلبات الاساسية لتطوير التعليم بجميع مراحله. وراح الاعتماد على اساليب تقنية متطورة من مستلزمات التعليم الاساسية لتطوير التعليم بجميع مراحله وراحت الاساليب الحديثة للتعلم مثل التعلم الالكتروني والتعلم عن بعد يحقق نتائج جيدة على المستوى العالمي وبرزت آثاره الايجابية في عملية التطوير المختلفة .

وفي العراق مازال مشروع التعلم عن بعد في مراحله الاولى وهو يحتاج الى تحرك فعال من قبل التربويين لتحقيق النقلة النوعية له وجعله على صعيد التطبيق العملي وتمثل هذه الورقة جهدا متواضعا في هذا المجال عسى ان تساهم في اشاعة مفهومه واسسه .

<u>التعليم Teaching</u>

العملية التعليمية الكلاسيكية التي تستلزم قاعة تدريس، مدرس، مادة، وطلبة نظاميين .

التعلّم Learning

مادة تعليمية محددة بطريقة جذابة لها القدرة على استقطاب المتعلمين الذين يعملون على استيعابها ذاتيا .

التعليم المفتوح Open Learning

ويشغل مجموعة انواع مختلفة من التعليم، مثلا اعطاء كتب مقررة او حضور محاضرات تقليدية او تلقي معلومات الكترونية قيد الاستخدام في امريكا للمهنيين بصورة خاصة .

التعليم الالكتروني Online Learning

ممارسة العملية التعليمية بواسطة الشبكة العنكبوتية مما يلغي معوقات العامل الجغرافي (المكاني) وقد ينطوي جزئيا على مفهوم التعلم عن بعد .

التعلم عن بعد Distance Learning

ويدل على الفصل المكاني بين المعلم والمتعلم وليس بالضرورة استخدام الشبكة الالكترونية في هذا النمط من التعلم فقد يستخدم الشبكات التلفزيونية المغلقة، او شبكة الكترونية داخلية (Intranet) او شريط فيديو، او قرص مضغوط .

الجامعة الافتراضية :

هي مؤسسة مستقلة لها كيانها القانوني المستقل تقوم على استخدام وسائط تقنية متعددة لايجاد اتصال بين المعلمين والمتعلمين وتحتوي على اقل ما يمكن من المكونات المادية الجامعية وقد تكون شقة صغيرة او مكتبا .

التعلم الذاتي :

هو ذلك النوع من التعلم والتعليم الذي يجعل الفرد يغير من سلوكه واداله بناء على رغبته وفقا لاستعداداته وقدراته واختياراته في التفاعل مع الاشخاص والمواد والمواقف بناء على دافعيته والنمط الذي يميز مهاراته العقلية ونشاطه الفسيولوجي

التعليم الافتراضي:

ويسمى كذلك التعليم الالكتروني ويعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال بين المعلم والمتعلم والجامعة .

الابعاد الفلسفية للتعلم عن بعد:

برز التعليم كنظام اجتماعي استجابة لحاجات الافراد والمجتمعات في مختلف انحاء العالم، كما ان التغيرات التي يشهدها العالم في المجالات المختلفة لابد ان تنعكس على نظام التعليم، ولذلك فهو عرضة للتغيير والتطوير، وتبعا لذلك تتميز فكرة التعلم عن بعد استجابة تطويرية لنظام التعلم بالمراسلة الذي استخدم في ثلاثينات القرن التاسع عشر .

وشكلت الفلسفات المختلفة مصادر للكثير من المباديء التربوية حيث برزت الابعاد الفلسفية الاتية للتعلم عن بعد :

1 - ديمقراطية التعليم :

اكدت الفلسفات المختلفة للاديان السماوية والقوانين الوضعية على ضرورة تحقيق مبدأ التكافؤ في الفرص والتعليم بغض النظر عن الجنس والعرق والدين واكد افلاطون في هذا الصدد على ان ينبوع العبقرية ليس حكرا على طبقة دون اخرى

وقد اشار الفيلسوف بستالوزي الى ان التربية حق عام للجميع بل لجميع المجتمعات الانسانية .

اما كومينوسا في كتابه "فن التعليم" فقد نادى بتربية عامة لكل الفئات الاجتماعية ورفع شعار "تعليم الكل للكل"

اما فلسفة التربية في الاسلام فقد وضع الرسول (ﷺ) مبادءها عندما اكد في حديثه الشريف على ان طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة بقوله "من تعلم علما ولم يعلمه لجم بلجام من النار يوم القيامة" اما الفلسفة البرغماتية فقد اكد فيلسوفها جون ديوي في كتابه "الديمقراطية والتربية" على الربط بينها واعتبره نوعا من العدالة الاجتماعية .

2- اكدت الفلسفات المختلفة على اهمية التعلم الذاتي وقد نادى المثاليون مثلا على ضرورة تحقيق الذات والحرية الفردية الشخصية والانضباط الذاتي من قبل المتعلم . وقد اكد "كانت" على ان المعرفة تنتزع من التلميذ ولا تسكب فيه .

واشار الوجوديون الى ضرورة ايقاظ الشعور بالالتزام الفردي لدى المتعلمين، واكد سبنسر على ضرورة استثمار التربية للنشاط الذاتي للمتعلم بأقصى ما تقتضيه قدراته .

اما جون ديوي فقد اكد على ان التعلم الناجح يقاس بمبدأ التفاعل بين الخبرات والاستجابات التي يتعرض لها المتعلم وان المصدر الاساس للخبرة الانسانية يأتي من النشاط الذاتي للفرد .

اما الطبيعيون وفي مقدمتهم جان جاك روسو فقد اكدوا على ان التربية ينبغي ان تدور حول المتعلم وانها عملية تحرير لطاقات الانسان الطبيعية وتقليل للقيود التي تحد من نشاطه الذاتي .

3 - استمرارية التعلم :

ان التعلم يستمر طول حياة الانسان وكلما توفرت له الفرص حيث يرى الفلاسفة ان التربية المستمرة تتميز بالتكامل الراسي الذي يتعلق بأتاحة فرص التعلم وبالتكامل الافقي الذي يعنى ربط التربية بالحياة .

وفي هذا المجال فقد دعى الرسول (ﷺ) واكد على ذلك في حديثه الشريف (اطلبوا العلم من المهد الى اللحد)

اما ديوي فقد اكد على ان النمو يؤدي الى نمو اكبر وان التربية ليست شيئا يدرس بل عملية نمر بها وهي مستمرة لاتنتهي .

4 - توظيف الحواس :

كلما ارتقى مستوى التعلم كلما زاد استثمار الحواس بشكل افضل. وقد طالب الواقعيون بأستثمار حواس المتعلم بأعتبارها مصادر ضرورية للتعلم واكد سقراط على اهمية الحواس ودورها الاساسي في تحصيل المعرفة. اما روسو فقد طالب بالاهتمام

بالنشاطات لاستثمار الحواس. واشار ابن خلدون الى اهمية الامثلة الحسية والوسائل المعينة في عملية التعلم .

5 - المناقشة والحوار :

تتيح المناقشة والحوار فرصا اوسع للاتصال وزيادة دور المتعلم في العملية التعليمية وقد اكد افلاطون على اتباع طريقة الحوار واعتبارها نشاطا عقليا يرمي الى ادراك الكليات بعد الفحص والتميز . وقد شجع ابن خلدون المناظرة والحوار و مشاركة التلاميذ في الموقف التعليمي . اما البراغماتيون فيرون ان التعلم هو نشاط متبادل ويشمل التفاعل مع الاخرين . اما الوجوديون فيعتقدون ان الطريقة الحوارية السقراطية هي أمثل الطرق للتعلم .

6 - التعاون :

يعتبر التعاون في مجال العلم هو افضل مصادر التعلم حيث يتم من خلال هذا التعاون استثمار الطاقات المختلفة وتوظيفها معا من خلال تنمية روح الجماعة التي نادى بها افلاطون .

7 - مراعاة الفروق الفردية :

يختلف الافراد في قدراتهم واستعداداتهم وهذه من المسلمات التعليمية . ويتيح التعلم عن بعد للمتعلمين التعلم وفقا لقدراتهم وامكاناتهم وقد اكد روسو في هذا المجال على انه ينبغي ان يتاح للمتعلم التقدم عن طريق خبرته وبما يتلاءم مع خصائصه.

اما ابن خلدون فقد اكد على ضرورة مراعاة قدرات واستعدادات المتعلمين وقال ان عدم مراعاتها فيه فساد للتعليم واخلال بالتحصيل وان تكليف المتعلمين فوق طاقاتهم مدعاة للكسل وعدم الاقبال على التعليم بنشاط .

8 - التعلم بالعمل :

وهو واحد من اهم مصادر التعلم وقد اعتبر البراغماتيون ان العقل نشيط وان المتعلم لايقتصر دوره على مجرد استقبال المعرفة بل انه يضعها، وان المعرفة هي ادارة وذريعة للعمل المنتج .

وقد اكد الامام الغزالي على ذلك عندما قال لابد ان يطبق الطالب ما تعلمه لان العلم بلا عمل جنون والعمل بلا علم لايكون .

مبررات التعلم عن بعد :

1 - الانفجار المعرفي :

وضع الانفجار المعرفي المنظمات التعليمية امام تحد جدي حيث ان تطور تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وغيرها ادت الى تغيرات كبيرة في ادوار طرائق العملية التعليمية حيث اصبح بالامكان ايصال الافكار الى جميع الافراد في شتى انحاء العالم .

ويبرز هنا سؤال هو الى اي مدى استجابت مؤسسات التعليم العالي لهذه البيئة المتغيرة ؟

ويشكل التعليم عن بعد احدى الاستجابات اعلاه حيث ادت الى اعادة النظر في مناهج واساليب واهداف التعليم برمته ليتوقف مع عصر المعلومات. وقد علق مدير شركة مايكروسوفت العالمية غيتس عام 1998 في هذا الصدد: ان طريق المعلومات السريع سوف يؤدي الى رفع المقاييس التعليمية لكل فرد وسوف يتيح الطريق امام ظهور طرق جديدة للتدريس ومجال اوسع للاختيار .

2 - المبررات الاقتصادية :

ان التعليم ليس ترفا بل هو ضرورة اقتصادية، والتعلم التقليدي لم يعد قادرا على استيعاب اعداد المتعلمين المتزايد ومن اهم المبررات الاقتصادية :

- التقليل من كلفة التعليم العالي مع توفير فرص اوسع للتعلم
- زيادة الانتاج من خلال اعادة تأهيل وتدريب العاملين
- زيادة الدخل الاقتصادي للفرد

- لايتطلب التعلم عن بعد انشاء مؤسسات جديدة
- توفير فرص للمتعلمين وهم يمارسون عملهم
- الاستفادة من التعلم عن بعد في تدريب وتطوير مهارات العاملين

3 - المبررات التعليمية :

- زيادة عدد الموظفين الذين يحتاجون التدريب والمهارات
- ازدياد فئة الاميين الى 862 مليون في شبه القارة الهندية والصين، والى 6 ملايين في الوطن العربي
- خريجو المعاهد والكليات الراغبون بزيادة مستواهم العلمي
- الخريجون كبار السن
- التوجه لحو تعليم المرأة
- الحرص على الحفاظ على القيم الاجتماعية
- التغيرات الاجتماعية الناجمة عن الانفجار المعرفي

4 - المبررات السياسية:

- القضاء على الحروب القبلية والصراعات العرقية
- الحاجة الى تنمية الوعي السياسي وتعريفهم بحقوقهم
- حل مشكلة التنقل للتعلم، فالتعلم عن بعد لمواجهة الجغرافية الكبيرة المعقدة لبعض الدول مثل الهند، الصين، باكستان، وغيرها
- الحد من الهجرة الداخلية والهجرة الخارجية .

ميزات التعلم عن بعد :

- تجاوز البعد الجغرافي
- عدم اشتراط تواجد اعضاء هيئة التدريس في مكان واحد
- تمكين كافة اعضاء هيئة التدريس حيث يكونوا من العمل المشترك بأستخدام وسائل اتصال حديثة
- الاستفادة من وقت التنقل وتوظيف الوقت

• الجدوى الاقتصادية اكثر كفاءة لانها تقلل الكفاءة المتكررة
• تهيء للطلبة خبرات تعليمية متماثلة مع تفاعل البيئة المتباينة
• تيسر فرص التفاعل الاجتماعي اكثر من فرص الصف الاعتيادية
• مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، والدوافع والظروف الشخصية .
• الاستفادة من التقنيات التربوية لاغراض تدريبية متعددة .

و قد اشار Vans وهو احد المهتمين بهذا النوع من التعلم عام 2000 الى ان حجم الاستثمار في التربية عن بعد يقدر بـ 1.14 بليون دولار عام 2003

المكونات الاساسية للتعلم الالكتروني :

وتشمل هذه المكونات:

1 - المباني وطبيعتها: في التعليم التقليدي تشكل قاعات التدريس نسبة لاتقل عن 50٪ من منشآت الجامعة. وبغياب الكثير من المرافق العامة والخاصة واعتماد التسجيل والمعاملات المالية لتتم الكترونيا. وتشمل مباني الجامعة الالكترونية ما يأتي :

• الادارة العليا للجامعة - العمداء -
• رؤساء البرامج التعليمية
• مدراء الدوائر الادارية
• مختبرات الانتاج والتوزيع
• المكتبة الالكترونية
• التدريب المستمر
• ضبط جودة التعليم

2 نظام الهيئة التدريسية: نظرا لطبيعة العمل الالكتروني وعدم ضرورة تواجدهم الجغرافي لذلك سيكون ارتباطهم مع الجامعة الالكترونية ارتباطا جزئيا، خاصة وان ساعات اللقاء الالكتروني مع الطلبة يتم برمجته وتكون غالبا في المساء

وفي عطلات نهاية الاسبوع ويمكن للجامعة ان تعد قاعدة بيانات بأعضاء الهيئة التدريسية .

3 نظام الهيئة الادارية: نظرا لتوفير برامجيات الاعمال الادارية المختلفة في الاسواق مثل شؤون التسجيل والمالية والمتخرجين ووثائق التخرج، وان الدور البشري فيها يكون محدودا ويتركز في التأكد من عمل هذه البراجيات وادامتها والتحكم في تشغيلها .

البرامجيات :

وتشمل براجيات العمل الاداري في الجامعة حيث يكون هناك برنامج مركزي يقوم بدور المنظم لجميع البراجيات

المواد الدراسية :

وتكون شبيهة بالبراجيات الادارية حيث يتم تخزينها بالقرب من محطات الاتصال المباشر بالشبكة الالكترونية مع ضمان استمرار تدفقها .

الاجهزة والمعدات :

مجموعة حواسيب تحفظ فيها المواد ذات العلاقة بشكل متواصل، ويفترض توفرها في موقعين مختلفين قريبين من محطات اتصال الشبكة الالكترونية بالشبكة العالمية .

- مجموعة حواسيب للخدمات الادارية
- وحدة المواد ونسخ المواد ذات الطابع المتغير الدوري
- وحدة انتاج وتشمل ستوديو وكاميرات واجهزة تسجيل
- وحدة نسخ رقمية لاستنساخ الاشرطة
- مكونات متعددة الطبيعة لاستكمال الشبكة الالكترونية وادارتها بكفاءة عالية مع نظام وقاية فعال لحماية المتطفلين من العبث بالمواد التعليمية .

نماذج التعلم عن بعد :

هنـاك نمـاذج عديـدة يـتم مـن خلالهـا تقـديم بـرامج الـتعلم عـن بعـد ومـن هذه النماذج:

- نموذج الصفوف المتعدد: ويتم في هذا النوع من التعلم عن بعد تكوين عدة صفوف من المتعلمين في مواقع جغرافيـة متعـددة ويوجـد مركـز اتـصال وتحكـم مـن قبـل مؤسسة التعلم . ويتم التفاعل بين المعلم والمتعلم.

ومن مميزات هذا النموذج ان عملية التعليم والتعلم تزامنية، فالمتعلـم يتواجـد في الصف ضمن التزام بالمكان والزمان مرة واحدة اسبوعيا على الاقل، ويمكـن للطالـب الالتحاق بالصف الاقرب جغرافيا له، ويعكس هـذا النمـوذج استخدام التكنولوجيـا للمناقشة والحوار. وقـد تكـون وسـائل الاتـصال، فيـديو، مـؤتمرات تلفزيونيـة، بريـد الكتروني، وغيرها .

- أنموذج التعلم المستقل: ويتم هذا التعلم بصورة فردية وفق حريـة الزمـان والمكـان المناسبين وليس هناك حاجة لوجوده في وقت ومكان محـدد. ويـتم تزويـد الطالـب بكل شيء بشكل شخصي او بأستخدام وسائل الاتـصال. وقـد يـتم توزيـع المـادة التعليمية على شكل اقراص CD ويتعلق دور المدرس هنا في تسهيل تعلم الطالـب الفردي.
- أنموذج التعلم المفتوح: يـستلزم هـذا النمـوذج اسـتخدام مـواد تعليميـة مطبوعـة بالاضافة الى وسائط المـساندة ومنهـا اشـرطة الفيـديو بغيـة دراسـة الطالـب وفقـا لسرعته الخاصة، وقد يستخدم وسائل اتصال تفاعلية وتعاونية بين الطلبة، وتحـدث بينهم مناقشات.

وهناك من وصفها في تقسيم آخر هو:

- التعلم المفتوح
- التعلم الممتد
- التعليم بالمراسلة

- التعليم المباشر
- الدراسة الذاتية
- التعليم متعدد المصادر
- جامعة الهواء
- التعليم غير المتزامن .
- التعليم الحر .

وقد حدد جيمس تايلور 1995 خمسة اجيال للتعلم عن بعد موضحة بالجدول الآتي :

الاجيـــــال	المرونـــــة		خصائص تكنولوجيا الاتصال			
	الزمان	المكان	السرعة	عالية الجودة	آلية تفاعل متطورة	الكلفة
الجيل الاول: التعليم بالمراسلة						عالية
الجيل الثاني : التعليم عن بعد متعدد الوسائط • المادة المطبوعة • الاشرطة السمعية • اشرطة الفيديو • الفيديو التفاعلي						عالية
الجيل الثالث : • نموذج التعلم عن بعد • المؤتمرات التلفونية • مؤتمرات الفيديو • البث التلفزيوني والاذاعي						عالية عالية عالية
الجيل الرابع : نموذج التعلم المرن وسائل تعليمية مباشرة انترنيت						

الاجيـــــال	المرونـــــة		خصائص تكنولوجيا الاتصال			
	الزمان	المكان	السرعة	عالية الجودة	آلية تفاعل متطورة	الكلفة
الجيل الخامس : نموذج التعليم الذكي المرن وسائل تفاعل متعددة انترنيت وكومبيوتر حق وحرية الدخول للأستعارة من المصادر الموجودة في الجامعة.						

مفهوم التعلم المفتوح :

يتضح مفهوم التعلم المفتوح من خلال النقاط الاتية:

- ان التعليم المستخدم في التعليم الجامعي المفتوح هو التعلم عن بعد وهو اشمل من التعليم المفتوح .
- التعليم المفتوح هو احد تطبيقات التعلم عن بعد
- يعتمد التعلم المفتوح على توفير الدراسة الذاتية والمواد المطبوعة وغيرها .
- يتصف التعليم الجامعي المفتوح بالمرونة واحترام لشخصية المتعلم واعطائه حرية الاختيار .

خصائص الجامعة الالكترونية :

مؤسسات اكاديمية تعليمية تهدف الى رفع مستويات التعليم الجامعي عالميا في مكان اقامة الطالب. ومن اهم خصائصها:

1. انشاء بيئة تعليمية الكترونية تعتمد على شبكات متطورة .
2. توفر الدعم المستمر والمساعدة للطالب ، بأشراف خبرة العلماء والاساتذة.
3. انشاء مواقع تعلم مختلفة وخاصة بالمناطق النائية .
4. تلبية احتياجات كافة المتعلمين وذلك من خلال الدخول المجاني للشبكة وتلقي الدروس عبرها .

5. تنظيم ندوات علمية وعالمية عن بعد يحاضر فيها كبار الباحثين والاساتذة مما ينعكس على المتعلمين الذين يستلمون اعلى مستويات المعرفة تطورا .
6. الاعتماد على البريد الالكتروني لكل متعلم .
7. نظام شبكة فائقة التطور والدراسة المتكاملة على الشبكة
8. المساعدة على تلبية الاحتياجات الخاصة لكل طالب
9. توفير صفحات ارشادية بلغات متعددة
10. امكانية توفير اختصاصات غير متوفرة في الجامعات التقليدية
11. ترسيخ مفهوم التعلم مدى الحياة حيث لايشترط في القبول العمر والمعدل.
12. المساهمة في توفير القوى العاملة المتخصصة
13. التواصل العلمي مع جامعات العالم ومراكز البحث المتطورة، وتوفير امكانية الغاء المسافات العلمية مع الدول المتقدمة .
14. تجاوز الروتين والاجراءات الورقية وتتخطى حدود التقليد
15. تنمية حالات الابداع والابتكار من خلال الاطلاع على تجارب الدول المختلفة، ومن خلال الرغبة الشخصية في تحديد قنوات الاتصال مع الاستاذ حيث يدخل في حوارات مع استاذه وزملائه على انفراد
16. استغلال المتعلم لتجربته الشخصية عبر استخدام وتجربة طرائق تعليمية مختلفة.
17. بناء علاقة تفاعلية حميمة واكثر خصوصية من خلال التعليم الذاتي وتفريد التعليم دون مغادرة المكان والبيت ودون الحاجة لانتظار الدور في التعليم التقليدي
18. ان اتباع اساليب التعلم الحديثة توفر فرصة للتفاعل بين الاساتذة والطلبة من بيئات وقوميات مختلفة مما يقرب المسافة بين الشعوب والحضارات ويساهم في ولادة جيل جديد ديناميكي متنوع المدارك

19. امكانية الاختيار والمفاضلة بين مواد محددة في جامعات مختلفة عوضا عن الاقتصار على جامعة واحدة فقط او استاذ واحد فقط وحسب رغبة الطالب

انماط التعلم الالكتروني :

هنالك انماط مختلفة من التعلم الالكتروني منها:

1. المشاركة والحضور: وهو يطابق العملية التعليمية التقليدية، ويمكن الاستفادة منها في نقل المواد التعليمية في البلدان التي تطبق الفصل بين الجنسين وفيه يرى الدارس عضو الهيئة التدريسية اثناء القاء المحاضرة علما ان المشاركة المتزامنة في قاعات النقاش ضرورية جدا .
2. المشاركة وحرية الحضور: يتم الاستفادة من الشبكات الالكترونية لنقل المعلومات ويمتاز هذا النمط بأنتشاره الواسع وقلة كلفته، من خلال عدم ارتباط الحصول على المعلومات بجدول زمني محدد، ويساعد على نقل المواد التعليمية في بيئات متعددة، ومن سلبيات هذا النمط اختلاف كفاءة الشبكات الالكترونية من منطقة الى اخرى او من بلد لاخر وكذلك تزاحم المتعلمين في الاتصال بالشبكات الالكترونية ولكنه يسهل الحصول على الخطط الدراسية والواجبات وجداول الامتحانات والنقاش مع المدرسين .
3. التعلم بالصوت والصورة : ويتم التعلم من خلال اشرطة فيديو عادية او اقراص مدمجة حيث يمكن ان ترسل الى الطالب .

التقنيات المستخدمة في التعليم العالي:

- الشبكة الالكترونية العالمية Internet

Intranet
Extranet

- شبكات الربط المباشر لمجموعة من الحواسيب
- الاقراص المضغوطة CDs
- البث المباشر من الاقمار الصناعية

- اشرطة الفيديو
- اية براامجيات ذات اداء غير مسبوق تستخدم بكفاءة عالية .

التجربة الاسترالية :

تبلغ مساحة استرالية اكثر من 2.96 مليون من الاميال المربعة. وترتفع درجة الحرارة فيها الى 80 درجة فهرنهايت في اكثر شهور السنة .

ان هذين العاملين هما اللذان شجعا مفهوم التعلم عن بعد ولهذا اصبح التعلم عن بعد ضرورة ملحة ومطلبا جماهيريا، بالاضافة الى وصول مهاجرين لها من اكثر من 100 دولة .

- في عام 1988 كان في استراليا 50 جهة توفر التعلم عن بعد .
- اصبح التعلم عن بعد عام 1993 مفتوحا ومتاحا لكل الجامعات والمعاهد الاسترالية .

وفي نفس العام بدأت الحكومة الاسترالية تطور التعلم عن بعد والتعليم المفتوح وذلك بأنشاء هيئة متخصصة. وتقوم الهيئة بأعداد المواد الدراسية وتنظيم الدورات التدريسية، زادت اعداد الطلبة فيها الى 60000 طالب في 18 جامعة .

- تخضع دورات التعليم عن بعد والتعليم المفتوح لقوانين خاصة .
- تعد جامعة موناش احد المراكز الرئيسة للتعلم عن بعد (6000) طالب للتعلم عن بعد و (8000) للتعلم بالمراسلة .
- في عام 1989 انشأ مركز التعلم عن بعد بجامعة جنوب استراليا التخصصات في جامعة موناش بالتعليم المفتوح .
- ادارة الاعمال، المحاسبة، التمويل، الاقتصاد، الحكومة المحلية، التسويق، الادارة، السياحة، ادارة التجزئة .
- الكومبيوتر
- المكتبات

- الهندسة المدنية، الكهربائية والميكانية والتكنولوجية
- الفنون البصرية، سيراميك، نحت، خزف
- العلوم الصحية، التمريض، صحة المجتمع
- اللغات
- العلوم الرياضية، بحوث عمليات والاحصاء
- طب الاسرة والصحة الريفية
- العلوم الطبيعية، الاحياء، الكيمياء، الفيزياء
- طب الاسرة والصحة الريفية
- العلوم الأنسانية والاجتماعية، علم النفس، اداب، سياسية، تاريخ جغرافية، اعلام، الخ .

التجربة الباكستانية :

تواجه الباكستان مشكلة التخلف والامية وارتفاع نسبة النمو السكاني والبطالة والضعف في مجالات العلوم والتربية، المهنة .

تأسست جامعة اقبال المفتوحة لمعالجة تلك المشاكل، من خلال التعليم المفتوح والتعلم عن بعد. والوسيلة الرئيسة التي تستخدمها هي المطبوعات وتنتج في الفصل الواحد حوالي 300 برنامج اذاعي و75 برنامجا تلفزيونيا. وتهدف ضمن ما تهدف الى الحصول على شهادة الثانوية

وتشمل التخصصات :

- التربية الاساسية الوظيفية للاميين وانصاف الاميين
- برامج مهارات تدريس العلوم للمدرسين .
- شبكات وورش عمل محلية
- فيها مركز تكنولوجيا وعلوم الكومبيوتر

التجربة البريطانية :

انشأت الجامعة المفتوحة في بريطانيا عام 1969 وبدأت الدراسة فيها عام 1971، وتعتبر المصدر الاساس للتجارب العالمية التي استلهمت منها اسس العمل. وكانت قبلها هيئة الاذاعة البريطانية BBC اول من توسع في البرامج الاذاعية الموجهة منذ عام 1927 عندما انشأت ادارة خاصة لبرامج تعليم الكبار ثم ظهر التلفزيون التعليمي .

طرق ووسائل التدريس في الجامعة المفتوحة :

- الاذاعة التعليمية - التلفزيون التعليمي – اشرطة الفيديو
- الخصائص التعليمية – المطبوعات
- نظام الدراسة فيها يتطلب من الدارس الحضور سبعة ايام فقط في كل عام خلال دورة دراسية صيفية مكثفة، وقد استفاد من هذه الدراسة حتى المسجونين . ويدرس في الجامعة الان حوالي (100000) دارس .

التجربة المصرية:

بدأت كلية التربية في جامعة عين شمس بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم برنامجا لاعداد وتأهيل معلمي الابتدائية للمستوى الجامعي وفق شروط معينة وقد تم تعميمه على كليات التربية في الجامعات الاخرى ويسجل الطالب (المعلم) في اقرب كلية للتربية .

- توصيل المادة التعليمة اليهم اينما وجدوا لصعوبة تفرغهم
- يتعين على الدارس الحضور للدراسة في اوقات معينة للاجتماع بالتدريسيين والمناقشة والحوار .

في عام 1991 تم انشاء مراكز للتعليم المفتوح في الجامعات المصرية كافة. وبذلك تعتبر التجربة المصرية تجربة فريدة وتتضمن برامج اذاعية وتلفزيونية كما تم تشكيل الشبكة القومية للتعليم والتدريب عن بعد .

كما توجد تجارب مماثلة في الصين، اندونوسيا، الهند، بنغلاديش، البرازيل، المكسيك، نايجيريا وغيرها .

تجارب بعض الدول العربية في مجال التعلم عن بعد :

اخذت الاقطار العربية تهتم بالعديد من مشاريع التجديد والتطوير حيث تم انشاء شبكة التجديد التربوي من اجل التنمية في البلاد العربية وذلك بناء على توصية المؤتمر الرابع لوزراء التربية العرب عام 1977 . وقد اقر مؤتمر وزراء الاعلام لدول الخليج العربي السادس المنعقد في آذار 1981 ضرورة انشاء نظام التعليم المفتوح .

ومن الانجازات العريقة في هذا المجال :

- معهد التربية في الاردن، ويتم فيه تدريب المعلمين اثناء الخدمة
- منظمة السودان للتعليم المفتوح .
- جامعة القدس المفتوحة وتعتبر من ابرز الامثلة، و تعد الرائدة في العالم العربي وبدأت نشاطها في فلسطين عام 1991
- الجامعة الليبية المفتوحة التي تأسست عام 1987
- عام 2000 تأسست اول جامعة مصرية للتعليم المفتوح
- عام 2000 انشأت في العراق الكلية التربوية المفتوحة .
- عام 1997 انشأت جامعة العرب الالكترونية حيث انشأت على الانترنيت .
- عام 2003 انشأت جامعة الكترونية في تونس
- عام 2002 انشأت جامعة الكترونية في سورية
- اوصت المؤتمرات التي جرت على المستوى العربي والاسلامي على ضرورة استخدام التعلم عن بعد والتعليم المفتوح على ارضها .

جامعة القدس المفتوحة :

مؤسسة وطنية فلسطينية مقرها الرئيس القدس الشريف وتقدم خدماتها لكافة الراغبين بغض النظر عن السن وسنة التخرج .

تأسست بصورة مؤقتة في الاردن عام 1985 وفي عام 1991 تأسست لها فروع في معظم المدن الفلسطينية ومركز في الامارات ومركز في المملكة العربية السعودية و 21 مركزا في فلسطين . وقد كان انشاؤها تحديا، من خلال تجاوز صعوبات التعليم التقليدي في بلد كفلسطين يعاني من الاحتلال .

وقد وضعت جامعة القدر المفتوحة نموذجين تعليميين هما :

- التعليم الجامعي الافتراضي على الكتب والمحاضرات، وعضو هيئة التدريس
- التعليم الجامعي المفتوح .

وتم تقديم لقاءات جامعية اسبوعية تجمع المدرس مع طلابه للمناقشة وتيسير مهمتهم للمقررات .

كما تم تحديد نماذج معينة كأمتحانات بيتية وهي عبارة عن اسئلة تغطي المنهج وتعطي للدارسين للاجابة عليها في بيوتهم واعادتها قبل موعد الامتحان الرسمي، وتعتبر هذه حافزا للطلبة لدراسة المنهج .

- الاستفسار عن اية صعوبات تواجههم .

البرامج والتخصصات العلمية :

1. برنامج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية ويشمل :
   - نظم الحاسوب
   - تكنولوجيا المعلومات والاتصال
2. برنامج الزراعة ويشمل: الانتاج الحيواني، انتاج ووقاية النبات، الصناعات الغذائية، التنمية الريفية .

3. برنامج التنمية الاجتماعية والاسرية ويشمل :
- تنمية المجتمع المحلية
- الخدمة الاجتماعية
- التعليم النسوي
- رعاية الطفل
- الصناعات المنزلية

4. برنامج العلوم الادارية والاقتصادية، ويشمل :

الاقتصاد، المالية، المحاسبة، التسويق، ادارة الاعمال .

5. برنامج التربية ويشمل :

التربية الابتدائية، التربية الاسلامية، اللغة العربية، اللغة الانكليزية، الرياضيات، العلوم، الاجتماعيات .

6. برنامج التعليم المستمر، ولا تؤدي هذه الدراسة الى الحصول على اية درجة جامعية، اما النماذج الخمسة الاخرى فتعطى درجة بكالوريوس. وهناك دبلوم للتأهيل التربوي لحاملي درجة البكالوريوس .

وقد انشأت الجامعة ثمانية مراكز بحثية وعلمية تابعة لها .

ان عدد اساتذة الجامعة المتفرغين هو 117 وغير المتفرغين هو 257 . وبقد بدأت الجامعة عام 1991 في نشاطاتها، وكان عدد الطلبة 1149 وبلغ عام 2003 / 2004 360235 طالبا وطالبة .

تجربة الجامعة الليبية المفتوحة :

بدأ التعلم عن بعد في ليبيا منذ اوائل الستينات في مدينة بنغازي .

الاقسام العلمية 11 قسما

هي: اللغة العربية، الدراسات الاسلامية، القانون، الاقتصاد، المحاسبة، الادارة، العلوم السياسية، التاريخ، الجغرافية، علم الاجتماع، الهندسة الاجتماعية، التربية وعلم النفس .

المقر الرئيس للجامعة هو مدينة طرابلس ولها 19 فرعا موزعا في انحاء ليبيا عدد الدارسين فيها 1065 للعام 2003/ 2004 .

جامعة آل لوتاه العالمية :

تأسست عام 1998 في دولة الامارات، وتستثمر التكنولوجيا المعاصرة، والاتصالات والانترنيت .

الكليات التابعة للجامعة :

- كلية المصارف الاسلامية
- كلية المحاسبة
- كلية الادارة والقيادة
- كلية الاقتصاد والتجارة
- كلية علوم الحاسوب ونظم المعلومات

بالاضافة الى الدراسات العليا، الماجستير والدكتوراه .

وتضم كليتي الطب والصيدلة في النظام التقليدي .

وتشترط للقبول ان يكون معدل الطالب اكثر من 60٪ في الثانوية، وكلية علوم الحاسوب 65٪ .

المراجع

1 . عيسى، سامح صلاح، التعليم العـالي الكترونيـا: خـصائص وتقنيـة واعتمـاد، 2003، المؤتمر العلمي الاول للتربية الافتراضية والتعلم عن بعد .

2 . الفرا، اسماعيل صالح، التعلم عن بعد والتعليم المفتوح .

3 . شاهين، محمد عبد الفتاح حسن، التعلم عن بعد فلسفته ومبرراته ونماذجه

4 . ابو غريب، عايده، تجارب علمية رائدة في مجال التعليم المفتوح والتعلم عن بعد

5 . مردان، نجم الدين علي، جامعة آل لوتاه العالمية تجربة رائدة في التعلم عن بعد .

6 . صيام احمد محمد، تجربة جامعة القدس المفتوحة .

7 . الذهبي، جاسم و الطائي، علي حسون 2006 "الجامعة المفتوحة في العراق" بحث مشترك غير منشور – كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .

الحكومة الالكترونية وامكانات التطبيق

مقدمة

لم يكن احد يتصور قبل عشرين سنة ان يصل التصور الهائل في ثلاثة قطاعات: تكنولوجيا الحاسب، تقنية الاتصالات، البرمجة الى ما هو عليه الآن، لقد اصبحت المعلومات تنشر في نطاق كبير وبسرعة هائلة لمعرفة واتخاذ القرارات في جميع المجالات .

ويعد موضوع الحكومة الالكترونية من ابرز التطبيقات الادارية الحديثة التي ظهرت من خلال السنوات القليلة الماضية، والذي يشكل حيزاً كبيراً في مستقبل الادارة خلال السنوات القادمة، ولذلك اصبح هذا الموضوع حيوياً ويحظى بأهمية بالغة في شتى دول العالم حيث يعتبر الموضوع من مكتسبات البشرية في الوقت الحاضر كون هذا الموضوع نصب فيه علوم مختلفة مكنت الانسان من تحقيق تطلعات بل وفتحت امامه رؤى مستقبلية ارحب .

ونحن نعالج موضوع الحكومة الالكترونية في هذه الجلسة المباركة فإن الموضوع اكبر من يغطي في ندوة واحدة ومن تأمل .

يأتي مفهوم الحكومة الالكترونية ضمن تطور المجتمع المعلوماتي الذي تبلور عبر ثلاثة مراحل بدأت الاولى في سبعينيات القرن الماضي مع بداية الثورة التقنية والمعلوماتية ثم جاءت المرحلة الثانية التي جاءت في التسعينيات التي ظهرت فيه انتشار الشبكات على المستوى المؤسسي والوطني، اما المرحلة الثالثة فتمثل مرحلة التكامل بين الابعاد التقنية والاجتماعية والسياسية والانسانية .

تتكون هذه الورقة اربعة محاور، يناقش الاول نشأة الحكومة الالكترونية في اواسط الثمانينيات لماضي ثم تعريفاتها ومن ابرزها اعادة ابتكار الاعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفر فرصة الوصول اليها من خلال موقع الكتروني واحد .

والفرق بين الحكومة الالكترونية والادارة الالكترونية ومراحله والخدمات التي تقدمها .

اما المحور الثاني يناقش مكونات ومتطلبات الحكومة الالكترونية، مكوناتها التقنية كالحاسب الآلي والانترنيت المستخدم في نقل وتخزين ومعالجة المعلومات والمتطلبات منها التوجه الجاد وادخال مرونة كبيرة في التنظيم الاداري للمنظمات العامة حيث تصبح الادارة بلا زمان او مكان او وقت وستحتاج المنظمات العامة الى تغيرات جوهرية في ادارة الموارد البشرية فيها .

اما المحور الثالث فيهتم بإنعكاسات تطبيقها على النشاط الاداري ثم تناقش المعوقات التي تعترض سبيل تطبيقها .

اما المحور الرابع فيناقش بعض التجارب الدولية حيث تم استعراض تجربتان احدها اجنبية وهي تجربة نيوزلندا والآخر عربية وهي تجربة امارة دبي مع المرور بإختصار على التجربة العراقية التي ما زالت في مرحلة الولادة في الوقت الحاضر .

اولاً: مدخل تمهيدي :

1. نشأة الحكومة الالكترونية :

بدأت التجربة في اواسط الثمانينيات في الدول الاسكندنافية تمهلت في ربط القرى البعيدة بالمركز واطلق عليها القرية الالكترونية (Electronic Village) ويعتبر لارس (Lars) من جامعة اودونيس (Aodneiss) في الدنمارك رائد هذه التجربة واطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع مايكل دل (Dill) صاحب شركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الالكترونية .

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنماركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد انشأ "مضيف مانشستر" كمرحلة اولى يهدف الى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعلياً عام 1991 .

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الاكواخ البعدية في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل 'الاتصالات البعدية التقنية' الذاكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات .

وقد ظهرت محاولات اخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم ستتناول بعضها في دراستنا للتجارب الدولية .

2. تعريف الحكومة الالكترونية

لقد وردت عدة تعريفات للحكومة الالكترونية وفيما يلي عينة من هذه التعريفات .

"وهي اعادة ابتكار الاعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفر فرصة امكانية الوصول اليها من خلال موقع الكتروني ."

او هي قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاعات الاعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية وامن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان .

او انها نظام افتراضي يمكن الاجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين بإستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وامن المعلومات ."

نستنتج من خلال هذه العينة من التعريفات ما يأتي :

أ. ان الحكومة الالكترونية مرتبطة بصورة اساسية بالادارة العامة وبالاجهزة الحكومية وان كانت لا تهمل القطاع الخاص او القطاعات الاخرى .

ب. ان نظام معلوماتي افتراضي لا يمكن تلمس مكوناته وعملياتهن، وانما نعرفه من خلال نتائجه وآثاره .

ج. انه يعتمد على التقنية الرقمية (Digital technic) ذات البنية الالكترونية .

د. ان المورد الرئيسي فيها هو المورد المعلوماتي.

هـ. تسمح بالتبادل التأثيري بين اطـراف ال حكوميـة الالكترونيـة وهـي- منظمـات الحكومية والمنظمات الاجتماعية والخيرية والمنظمات وجمهور المستفيدين .-

3. حكومة الكترونية ام ادارة الكترونية

كثر في الآونة الاخـيرة جـدلاً حـول مـصطلحي الحكومـة الالكترونيـة والادارة الالكترونية هل هما مصطلحان مختلفان، ام مترادفان.. وقد توصلت الدراسـات علـى ان العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالادارة الالكترونية هي الجزء وتعني تحويـل كافـة العمليـات الاداريـة ذات الطبيعـة الورقيـة الى عمليـات ذات طبيعـة الكترونيـة بإستخدام التطورات التقنية الحديثة العمل الالكترونيـة او الادارة بـلا اوراق وتعمـل الادارة الالكترونية على تطوير البنية المعلوماتيـة داخـل المؤسـسة، وبعبـارة اخـرى ان تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط .

اما الحكومة الالكترونية فهي تمثل الكل، وتعني بها العمليـات الالكترونيـة الـتي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الادارة الالكترونية مـن خـلال التـشغيل الحاسوبي ذات التقنية العالية .

وهذا يعني ان الادارة الالكترونية هي مرحلـة سـابقة مـن الحكومـة الالكترونيـة وهنا ننوه الى ملاحظة مهمة هي اننا وجهة نظرنا في مصطلح الحكومة الالكرونية ونرى انه مصطلح غير مناسب ومن الضروري البحث عن مصطلح بـديل لهـا ومـن خـلال مناقشتنا الجانبيـة مـع الـزملاء الاسـاتذة فـنحن نعتقـد ان افـضل مـصطلح هـو ادارة الخدمات الالكترونية .

4. مراحل الحكومة الالكترونية

مرت تطبيقات الحكومة الالكترونية بمراحل متعددة حتـى وصـلت الى الوضـع الحالي الذي هي فيه .

- المرحلة الاولى/ وتتمثل بـدخول الحاسـبات الآليـة الى العمـل الاداري والـتي قـد سهلت العملية الادارية الى حد كبير .

- المرحلة الثانية/ وتمت فيها اتمتته بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الادارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف .
- المرحلة الثالثة/ وتمثلت بظهور شبكة المعلومات الدولية الانترنيت حيث تم تفعيل الاداء الالكترونية .

وهنا تجدر الاشارة بأنه لا تتوجد لحد الآن دولة طبقت الحكومة الالكترونية بشكل كامل مما يؤكد بوجود مراحل لاحقة .

يتضح من هذا ان للحكومة الالكترونية محتوى معلوماتي وآخر خدمي ومحتوى اتصالي يتم من خلالها تجميع كافة الانشطة التفاعلية والتبادلية والمعلوماتية في موقع واحد يتضمن اتصال دائم بالجمهور 24 ساعة في اليوم 7 ايام بالاسبوع، 365 يوم في السنة .

5. الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية

1- الخدمة الصماء (Damp Service)

وتمثل في النافذة الالكترونية في تقديم معلومات عن الخدمات والمعاملات التي تبثها الجهة الحكومية للمواطن وليس هناك امكانية للتفاعل مع المستفيد .

2- خدمة التلكس (Telex Service)

وتحدث عندما يقدم الموقع خدمات متعددة وهي اكثر تطوراً، مثل رسوم الخدمات التي يمكن ان يسددها المستفيد .

3- الخدمة المتطورة (Developing Service)

وهي التطبيق الكامل للحكومة الالكترونية حيث يمثل الموقع الالكترونية، بيئة عمل داخلية حيث تمثل فعالياً بيئة الجهاز الاداري مع القدرة على تلبية كافة طلبات المستفيدين من خلال هذا الموقع .

ويتضح من ذلك ان الحكومة الالكترونية يتضمن جانبين هما :

أ. العمل عن بعد .(Remote Work)

وهنا فإن العمل يتجاوز صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل أي ان العمل ينجز دون حضور الموظف، مكان معين، فيمكن ان يؤدي الموظف عمله في أي مكان، منزله مثلاً .

ب. الخدمة عن بعد .(Remote Service)

- وهنا يمكن للمستفيد الافادة من الخدمة في المكان والزمان الذي يرتأيه دون الارتباط بزمان او مكان محدد. وهكذا فإن الخدمة الالكترونية تتسم باللازمانية واللامكانية .

ثانياً :المكونات والمتطلبات

1. المكونات التقنية للحكومة الالكترونية

ويشكل هذا المحور الحجر الاساس لموضوع الحكومة الالكترونية، حيث مثل الاجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد بإستخدام الشبكات الالكترونية مع ضمان صحتها ومصداقيتها، وسوف لا تتوصع في هذا الموضوع لأنه يتعلق بإختصاصات اخرى مثل تكنولوجيا المعلومات وان جوهر العمل الالكتروني يعتمد اساساً على الخصائص الاساسية الثلاثة هي :

- **التخزين: (storage)**

ونعني به حفظ المعلومات الكبيرة في احجام صغيرة وتحويل الملفات الورقية الى ملفات الكترونية صغيرة الحجم .

- **النقل : (Transportation)**

ويعني تحديث المعلومات المخزن الالكترونية بسرعة كبيرة جداً مهما كانت كمياتها بواسطة اجهزة الحاسب الآلي .

وقد تم التوصل الى انظمة معلومات متطورة تحالي قدرات الانسان الفعلية والذهنية وان شبكة المعلومات الدولية قامت بتوحيد كافة شبكات المعلومات في العالم

ضمن شبكة واحدة تسمى شبكة الشبكات تستخدم في أي مكان في العالم حيث ظهرت wed لأول مرة عام 1993 حيث توفر مواقع سهلة الاستخدام .

وتختلف اجراءات العمل الالكتروني وفعاً لدرجة تعقد الخدمة المقدمة فقد يتطلب الخدمة المرور بإجراءات معقدة ضمن موقع واحد او مواقع مختلفة وقد يتم ذلك الكترونياً بدون تدخل الانسان او يتدخل الانسان فيها غير وسيلة الكترونية مثل البريد الالكتروني .

اما مكونات البيئة التقنية فهي :

أ الحاسب الآلي .

ب. شبكات الحاسب الآلي .

ج. الشبكة الداخلية للمنظمة .(intranet)

د. الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء .(Extranet)

هـ. الشبكة العالمية (Internet)

2. مرونة التنظيم لتحقيق هذه المتطلبات

وتحتاج كل هذه المتطلبات الى تغيرات في الهيكل التنظيمي لتحقيق تلك المتطلبات مثل اعادة هندسة الوظائف والانتقال الى التنظيم المصفوفي ليتم التوافق مع منطلبات العمل الالكتروني واعادة هيكلة وتصميم العمليات الاساسية من خلال الخطوات التالية :

- التعريف بالخدمات الحالية وما هي الوحدات التي تقدمها .
- توصيف كامل لجميع الخدمات التي يمكن ان تقدم الكترونياً .
- تحديد العلاقات بين المنظمات مع المستوى الحكومي وازالة التداخل فيها .
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للموارد الالكترونية .
- توثيق تفاصيل الاجراءات الجديدة وايصالها لكل الاطراف من منظمات ومستفيدين .

- ادخال تغييرات في النسيج التقاني للمنظمة لإستيعاب العمل الالكتروني ويكون التغيير تدريجياً وبطريقة تحد وتقلل من مقاومة التغيير .
- اجراء التغييرات التنظيمية اللازمة وتحديد الوظائف الجديدة التي تحتاجها هذه الادارة والغاء الوظائف والعناوين الوظيفية التي لا تنسجم معها وتغير الملاكات. وتدريب الموظفين على هذه الوظائف الجديدة وتغير رأس الاستقطاب والتعيين والاحلال وشروط التوظف ومعاييره نوعية الاختيارات اللازمة قبل التعيين ونمط امتحانات الاختبار ونظم الحوافز وقويم الاداء وغيرها من اعمال الموارد البشرية في المنظمة .

1. **بالاضافة الى مجموعة المطلبات القانونية – مثل اعطاء الصيغة القانونية للاعمال الالكترونية وتحديد النشاطات الايجابية والسلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الامن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحفظ على سرية العمل الالكتروني خصوصيته .**

- الاعتراف بإستخدام التوقيع الالكتروني والبصمة الالكترونية والاعتراف بالوثائق الالكترونية كوسيلة لإثبات الشخصية وتسهيل المعاملات .
- المراجعة المستمرة لهذه القوانين وبصورة دورية .
- المراجعة المستمرة لهذه القوانين وبصورة دورية .
- استخدام بعض الوسائل الامنية الالكترونية مثل البطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن ونظم حماية المعلوماتية الوقائية والعلاجية .
- السعي لإيجاد المجتمع المعلوماتي ونشر الثقافة الالكترونية بين اطراف المجتمع، وادخال التقنيات الالكترونية ضمن المناهج الدراسية ودعم الدراسات والبحوث المعلوماتية وتأهيل وتدريب الكفاءات البشرية .
- الاستفادة من وسائل الاعلام المختلفة لنشر هذا المفهوم ونشر برنامج الاتصال الجماهيري الذي يروج للحكومة الالكترونية

ويتم عن طريق هذه الشبكات تقديم الخدمات التالية :

- خدمة الاتصال عن بعد .
- خدمة البريد الالكتروني .
- خدمة الحوارات .
- خدمة الملفات .
- خدمة المحادثات .
- الموقع على الشبكة العالمية .
- وسائل الاتصال السلكي واللاسلكي .

1. اجهزة التحكم بالاتصال (اجهزة ارسال واستقبال).
2. متطلبات الحكومة الالكترونية :

أ. **التوجه الجاد نحو انشاء الحكومة الالكترونية :**

ان تشكيل معالم التوجه هو امر حيوي ومهم لكل نشاط، وفي مجال الحكومة الالكترونية فإن مثل هذا التوجه – امراً بالغ الاهمية نظراً لأن تترتب عليه التزامات كثيرة، فهو يحتاج الى الكثير من الجهد والمال وهو الذي يحدد مسار المشروع، كلما ازداد هذا التوجه عمقاً واتساعاً كلما انعكس ذلك على كل الخطوات وتحقيق متطلباته اللاحقة، خاصة ان مثل هذا المشروع وتكون هذه الهيئة على عدة مستويات، الاول على مستوى الحكومة لكل ثم على مقوي كل وزارة واخرى على مستوى المنظمات الاقل .

وتتبنى هذه الهيئة احتضان الفكرة وبلورتها وتوفير الامكانات لأنشطة المعلوماتية وتطورها وتقسيمها حسب القطاعات. ووضع الخطط الرئيسة والفرعية وتحديد المنافذ الالكترونية الموحدة بحيث يصبح موقع واحد لجميع وزارات الدولة ووفقاً للتقنية المتاحة .

ب.تكوين البنية التحتية المعلوماتية

وتتمثل بمجموعة المكونات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق المشروع ويعتمد ذلك بشكل اساس على ضرورة انسياب المعلومات وتوفير الانظمة المعلوماتية الادارية. وتهيئة باقي المتطلبات التقنية وكذلك البشرية من مبرمجين ومحللين ومهندسي نظم بالاضافة الى التدريب المستمر وكذلك انظمة معالجة البيانات وكيفية المكاتب ونظام ادارة قواعد البيانات وانظمة دعم القرارات وشبكات الربط الالكتروني والخدمات السائدة الاخرى وغيرها .

ثالثاً: الانعكاسات والمعوقات

انعكاسات الحكومة الالكترونية على الادارة

هناك وجهة نظر ترى ان ظهور الحكومة الالكترونية سيؤدي الى نهاية الادارة وبالرغم من كون ان الحكومة الالكترونية تمثل تحدياً كبيراً للادارة ويمثل تكنولوجيا موجه للادارة اكثر من ادارة موجه للتكنولوجيا .

والواقع ان مثل هذه المقولة تعتمد اما على فكرة الرؤية الهندسية التقنية على الرؤية الادارية. وبالرغم من ذلك فإن الحكومة الالكترونية تحمل التكنولوجيا لتحل محل الخيارات الادارية والبرمجية والاستجابة الآلية محل العاملين والتفاعل الانساني و الشبكات بمواصفات قياسية محل اجراءات العمل وان دور الادارة في تعميق العمل الجماعي يواجه صعوبات محددة هي :

ان العمل الآلي :

- هو عمل فردي فالعامل يعمل على شبكة بشكل منفرد وبالرغم من وجود مجالات التشبيك مع الآخرين الا ان عمله الاساسي يبقى انفرادياً .
- ان عمل آني بدرجة سرعة الاتصالات دون وجود الفترة الزمنية في الادارة او الخدمة التقليدية حيث كانت الادارة تحل المشاكل التي تقع بعد وقت طويل من خلال جمع المعلومات والتحليل وتحديد البدائل واتخاذ القرار في وقت آخر .

- ان عمل تفاعلي مع الزبون. فهو عمل اداري مفتوح ومتفاعل مع الزبون بشكل مستمر .
- انه قابل ان يتحول الى الخدمة الذاتية ونعني به ان الزبون قد يحصل على الخدمة التي يريدها دون الحاجة الى الوسيط الاداري او العاملين .
- انه عمل متمكن ومقتدر وهذه تتطلب ملاكات ادارية كفوءة فالنظم مجموعة من المقتدرين والمتمكنين مع تزويدهم بالصلاحيات الادارية وحرية التصرف و الاستجابة الآنية دون الرجوع الى الادارة .
- هيمنة التأثير الهندسي وان كل مثل هذا التأثير قديماً حيث ان تايلور وفايول كانا مهندسان واستمر مثل هذا التأثير حتى الوقت الحاضر .

ان التغيرات التي جاء بها الانترنيت صحيحة ويجب مراعاتها ولكن قواعد واسس عمل الانترنيت يمكن ان تكون عوامل قوة للادارة عند الاستجابة الفعالة لها ويمكن ان تكون تحدياً خطيراً امام الادارة التقليدية اذا لم تتغير بفعالية .

ادارة الذات .

تعتمد الادارة التقليدية على ادارة الآخرين في حين ان الحكومة الالكترونية تتطلب ادارة الذات حيث ان التشبيك الفائق او حدث امكانة المجاز المنظمة لأهدافها بطريقة مباشرة من فعل العاملين الذين يعملون على الشبكة بالعلاقة من الاطراف الاخرى المتعاملة مع المنظمة وهذا يعني ان كل فرد من العاملين هو المدير والقائد في نفس الوقت وهذا يتطلب ادارة الذات وقد اكد في هذا المجال كلوك وكولد سمث (Cloke & gold smith)في في كتابها نهاية الادارة وصعود الديمقراطية الوظيفية مع ان الحكومة الالكترونية تعزز مبدئ المشاركة وادارة الذات والديمقراطية الوظيفية وان الادارة هنا مطالبة بأن تمكن العاملين من القيام بأعمالهم اعتماداً على ادارتهم الذاتية وستكون الديمقراطية الوظيفية مطلباً اساسياً من الضروري اشاعته في المناخ التنظيمي للمنظمات ويتطلب ذلك تمكين الاداريين وتوسيع الصلاحيات وتشكيل الفرق المدارة ذاتياً وزيادة قدرة العاملين مع التنظيم الذاتي ويرى ان الانترنيت وغيره من العوامل

التقنية لا يؤثر على الادارة حيث ان الادارة لا تدير التكنولوجيا بل تقود الافراد لأن المدير قد يتقن العمليات الحسابية والاحصائية ولكن يجب ان يتقن بدرجة اولى واهم الحب و التعاون والانصاف والضحك ومساعدة الآخرين بل يؤكد اكثر بالقول ان الانترنيت يؤثر في الاقتصاد والصناعة والتجارة ويمكن ان يؤثر على الادارة بحاجة بإدارة مختلفة وثقافة تنظيمية ومن هذه التغيرات على الادارة :

- احلال التكنولوجيا وقابلية الاجراء البيني .
- احلال التنظيم الذاتي والادارة الذاتية مقابل ادارة الغير .
- احلال قواعد البيانات محل الدور البشري
- احلال التفاعل الآلي محل التفاعل الانساني .
- احلال المعرفة الصريحة الواضحة في قواعد البيانات محل المعرفة الكامنة في عقول البشر .
- ان على صعيد وظائف الادارة فتحدث التغييرات التالية:
- الانتقال من ادارة الاشياء بإدارة الرقميات .
- الانتقال من ادارة النشاط المادي الى النشاط الافتراضي .
- الانتقال من الادارة المباشرة الى الادارة عن بعد .
- الاتنتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلطة الاوامر الى التنظيم الشكلي .
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام والعاملين الى الادارة المرتكزة على التكنولوجيا – الزبون .
- الانتقال من الزمن الاداري الى زمن الانترنيت .
- الانتقال من الرقابة التقليدية الى الرقابة الآلية المباشرة .
- الانتقال من قيادة الآخر الى قيادة الذات .

وهـذا يـنعكس علـى مجمـل عمليـات الادارة وعلـى الـشكل التـالي وسـنقدم هذه بإختصار

أ .التخطيط الالكتروني:

لا نريد ان نتوسع في هذا المفهوم وانما سنقدم الاختلافات بينـه وبـين التخطـيط التقليدي والتي تمثل بالمحاور الآتية .

أ. ان عملية التخطيط ستكون ديناميكية مـستمرة وقابلـة للتجديـد بخلاف التخطـيط التقليدي الذي يخطط بفترة زمنية قادمة .

ب. زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يسمح بدقة اكثر في عملية التخطيط .

ج. تغـير فكـرة ان الادارة تخطـط والعـاملين ينفـذون التخطـيط التقليـدي فجميـع العاملين في التخطيط الالكتروني يقومون بعمليـة التخطـيط وهـذا يـنعكس علـى اختلاف تقسيم العمل وان التخطـيط التقليـدي هـو تخطـيط عـامودي في حـين ان التخطيط الالكتروني هو تخطيط افقي .

د. سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها الكترونياً في كل مرة .

هـ. سيكون هناك افق التخطيط حيـث سـوف لا تكـون هنـاك خطـة طويلـة الامـد واخرى متوسطة واخرى قصيرة .

و. وجدت بعض الشركات مثل شـركة (3m) رغـم انجازاتهـا الكـبيرة فإنهـا تـرى في التخطيط الذي يرتكـز علـى اهـداف سـتراتيجية وتعمـل علـى ادخـال المنتجـات الجديدة وزيادة الاستجابة ممـا يقيـد الافكـار لـذلك لجـأت الى التخطـيط المـوقفي او تنقل عملية التخطيط من المستويات العليا الى المستويات الدنيا .

- المخاطرة في العمل تأتي من تجاوز الخطط التقليلدية امام في التخطـيط الالكترونـي فإن المخاطمرة تأتي مـن عـدم المقـدرة علـى العمـل خـارج الخطـة ولهـذا الخطـة الالكترونية ذات مرونة عالية جداً .

وتبعاً لذلك فستحدث تغيرات جوهرية على صعيد ادارة الموارد البشرية وتـزداد المهارات التخطيطية والتحليلية لهذه الموارد مع زيادة تأثيرها بالعرض والطلب في سوق العمل .

ب- التنظيم الالكتروني :

يمكن اجمال هذه التغيرات في مجال التنظيم بالشكل التالي :

1. **الهيكل التنظيمي .**

أ. الانتقال من التنظيم العامودي الى التنظيمب المصفوفي او المشروعي ..

ب. الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة الى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية .

ج. الانتقال من الوحدة تنظيمية واحدة الى وحدات تنظيمية مصغرة .

د. الانتقال من التنظيم العامودي من الاعلى بالاسفل الى التنظيم الافقي والتمكن من اليسار .

هـ. الانتقال من الهيكل المحدد بالهيكل غير محددة .

2. **التقسيم الاداري:** الانتقال من التقسيم الاداري التقليدي الى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية .

3. **سلطة الاوامر**

أ. الانتقال من السلطة الخطية الى الوحدات الاستشارية .

ب. سلسلة الاوامر الخطية الى الوحدات المستقلة والفرق المداراة ذاتية .

ج. الانتقال من رئيس مباشر واحد الى تعدد الرؤساء المباشرين .

4. **الرسمية :**

أ. الانتقال من التعليمات الحرفية الى السياسات المرنة .

ب. الانتقال من قواعد الاجراءات المحددة الى ادارة الذات والفرق المداراة ذاتياً .

ج. الانتقال من جداول العمل القياسية والجدولة مسبقاً الى جداول العمل المرنة والمتغيرة .

5. المركزية واللامركزية:

أ. مفهوم المركزية السلطة في القمة ام في التنظيم الالكتروني تعدد مراكز السلطة .

ب. مفهوم اللامركزية هو السلطة الموزعة اما في التنظيم الالكتروني فإن الوحدات مستقلة وفرق مداراه ذاتياً .

ج. القيادة الالكترونية :

كان التحديان اللذان يتقاسمان هموم القيادة هم العاملون والمهام، ثم ظهرة القيادة الستراتيجية

المدخل المرتكز على المهام ____________ التكنولوجيا

المدخل المرتكز على العاملين ____________ الزبون

القيادة التكنولوجية الصلبة

قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنيت من اجل ادارة اعمالها وميزة استخدام التكنولوجيا. المدير في كل مكان سواء كان في آسيا او اوربا يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول ويتصل مع كل العاملين اينما كانوا بنفس الوقت .

- انها قيادة حس التكنولوجيا يتحسس لكل تطور تكنولوجيا .
- قيادة حس القوت على الانترنيت وزمن سريع الحركة مع القدرة على تصريف العمل في أي وقت .
- قيادة الطوارئ داخلين حدد اساليب جديدة وان مبتكري هذه النماذج والاعمال الجديدة مثل شركات امزون، كون، ايي، يدركون ان بيئة الاعمال اصبحت الاساس هو وبمعدلات غير مسبوقة وان القائد هنا يلعب ادواراً مختلفة مثل معالجة اضطرابات، مخصص الموارد وبعين مفتوحة دائماً .

القيادة البشرية الناعمة :

هناك وجهة نظر واخرى ترى ان القيادة الالكترونية ستكون ذات حس انساني كبير وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة الى عاملين ذو تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين وهذه التقنيات تتطلب ادارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الاوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكية وان هذه القيادة يجب ان تدرك ان القيمة المضافة تتم من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات كما ان العاملين سيكونون متباعدين جغرافياً لا تربطهم بناية واحدة او اشراف واحد مباشر وسينتج ما يسمى بالولاء الالكتروني بين العاملين وبين الزبائن وسيكون القائد على الشكل التالي :

- قائد زبائني/ القائد المركز على الزبون يوجد تسهيلات ومزايا للزبون .
- قائد معرفي/ العاملون يمكن لهم ان يطلعوا على منظمات اخرى وينتقلوا اليها وعلى القائد معرفة العاملين والاحتفاظ بهم .
- قائد تنافسي/ ويكون ذلك من خلال
- اسرع من المنافسين بالوصول الى السوق .
- الافضل في خدمة العاملين الموردين من المنافسين .
- اكثر قدرة على الاستفادة من الابتكارات ويسميها دركر السطو الخلاق .
- اكثر قدرة على الابتكار .
- مبشر، مرتاب، متعلم بشكل عالي، كثيف التركيز الاسرع حركة، يحب الغموض، قلق .

قيادة الذات :

ذلك ينسجم مع الخصائص التالية :

- القدرة على تحفيز انفسهم .
- الولاء للشركة والرغبة بالعمل .
- المهارة والمرونة في التكيف .

- سريع التأثير في البيئة الالكترونية .
- تنمية المخزون الذاتي .
- التصحيح الشخصي .

قيادة الذات الذكية تتكون من ______ حس التكنولوجيا (قواعد البيانات، المعرفة الصريحة، الذكاء الصناعي)

______الحس البشري (عواطف التفاعل الانساني، التجربة و الخبرة، المعرفة الضمنية، الذكاء البشري)

الرقابة الالكترونية :-

يمكن تلخيص ميزات الالكترونية بما يأتي :

- اكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ اولاً بأول بالوقت الحقيقي أي انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه .
- لا يقتصر هذا على التنفيذ بل على التخطيط كذلك .
- التحول من الرقابة كرصيد الى الرقابة كعملية .
- توفر ادوات تعقب المعاملات والاجراءات .
- الاقتراب اكثر الى الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة القائمة على الصلاحيات .
- الاقتراب لنحو الرقابة في الحاضر بدلاً من الرقابة على الماضي .
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها .
- توسيع الرقابة على الشراء والموردين والشبكات الداخلية والخارجية .
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والانشطة الى الرقابة على النتائج .
- سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث .

عيوبها :

- تفتقر للتفاعل الانساني .
- احساس العاملين بأن الادارة تراقبهم عن بعد .
- سهولة الاختراق .

1. معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية

على قدر اهمية وحجم أي مشروع ونشاط التغيير فيه وابعاد الخدمات التي يقدمها وتعدد الأطراف المستفيدة، على قدر هذا كل تكون المعوقات، فالمشروع الصغير فإن معوقاته صغيرة والمشروع الكبيرة معوقاته كبيرة .

وبالنظر لضخامة مشروع الحكومة الالكترونية لذلك فإن معوقاته كبيرة، ويمكن اجمال المعوقات التي تواجه الحكومة الالكترونية بإختصار بالنقاط التالية :

أ. المعوقات الادارية

اولاً: غموض المفهوم :

ما زال الكثير من القيادات الادارية تجهل موضوع الحكومة الالكترونية وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح للذلك فإن الامر يحتاج الى توضيح المفهوم وتوفير الارضية الفكرية له في المنظمات .

ومن خلال نشر المفهوم فستكون لكل منظمة وجهة نظرها الخاصة بهذا المشروع مما ينتج عنه وجود رؤية خاصة بها، ونظراً لتعدد الرؤى المختلفة للمنظمات واختلاف وجهات نظرها تأتي مرحلة اخرى هي مرحلة توحيد الرؤى المختلفة للمنظمات، ويستند على هذه الرؤية بلورة ستراتيجيات وسياسات ثم اهداف وغايات .

ثانياً: مقاومة التغير:

ان اقامة مثل هذا المشروع يحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والاقسام والشعب واعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغيير في القيادات الادارية والمراكز الوظيفية والملاكات والاختصاصات الجديدة الذي يحتاجها. لهذا فإننا نعتقد انه ستكون هناك مقاومة تغيير وهذا التغيير سيطال جميع اركان التنظيم

وتبعاً لذلك نشأ مقاومة تغيير وهذا التغيير سيطال جميع اركان التنظيم وتبعاً لذلك نشأ مقاومة للتغيير ويمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للمنظمة وادخال التغييرات الجزئية شيئاً فشيئاً دون ان يؤدي الى الاضرار الكبير في مصالح العاملين ويمكن اعادة تأهيلهم للايفاء بمتطلبات الحكومة الالكترونية .

ب. المعوقات الادارية

وتتمثل في الحاجةالكبيرة الى الامكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة الى مستوى الدولة ككل. كما ان هذه التقنية في سطور مستمر مما يجعل صعوبة اللحاق لهذه التطورات، وان هذه التقنية متشابكة ومتكاملة مما يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها بل يجل ان تتوفر جميعها في وقت واحد خاصة على صعيد المنظمة الواحدة . كما يوجد في العراق ما يسمى بالفجوة الرقمية (Digital gap) وهي الفجوة بين من يمكنون وتتاح لهم ذلك، ومع ذلك فإننا نعاني من مشكلة ضعف البنية الاساسية للاتصالات بالرغم من التحسن النسبي في هذا المجال الا ان ذلك لا يكفي حيث هناك حالة من التخلف التقني .

ج. المعوقات الامنية

يعتبر الامن المعلوماتي من اهم المعوقات التي تجابه تطبيق الحكومة الالكترونية حيث هناك مجموعة من الاساليب لإختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليه من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، حيث من مظاهر الامن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها وضمان بقاءها وعدم حذفها او تدميرها .

ومن جوانب الامن المعلوماتي :

- الجانب الامني التقني، وتتعلق بالانظمة التقنيةوالشبكة والاجهزة والبرامج المستفاد منها .
- الجانب الانساني ويتعلق بتصرفات الانسان المستفيد والمستخدم .

- الجانب البيئي، ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة ومن امثلة هذه التهديدات في هذا المجال التهديدات المالية والاختراقات والجريمة المنظمة والمواقع المعادية والقرصنة والاستغلال المعلوماتي وغيرها .

د. **المعوقات الاخرى**

وهي المعوقات المرتبطة بالبيئة الخارجية ومنها وضعف الفكر المعلوماتي وكذلك هناك من المعوقات السياسية والتي لا مجال للتوسع فيها في هذه الورقة .

ثالثا: تجارب بعض الدول والخلاصة التوصيات

1. **التجارب العالمية**

يتوقف نجاح اية دولة في تطبيق الحكومة الالكترونية على عاملين هما :

- القدرة على استيعاب تطبيقات الشبكة العالمية .
- -مدى توفر البيئة التحتية المعلوماتية .

وقبل ان نستعرض تجارب الدول في هذا المجال نورد تسلسل بعض الدول وفقاً للتقرير الذي نشرته الامم المتحدة عام 2003 وهي :

/1الولايات المتحدة 5/ النرويج/9 الدنمارك

/2استراليا 6/ كندا 10/ المانيا

/3نيوزلندا 7/ المملكة المتحدة

/4سنغافورة 8/ هولندا

وفي تقرير صادر على الامم المتحدة عام 2004 فإن الامارات العربية المتحدة هي الدولة العربية الوحيدة التي احتلت المركز السابع حيث حازت على 2.17 نقطة وقد تفوقت على كل من اليابان التي حققت 2.12 نقطة وايرلندا 2.16 نقطة والنمسا 2.14 نقطة وروسيا 1.89 نقطة وايطاليا 2.21 نقطة، اما باقي الدول العربية فالكويت 2.12 والبحرين 2.04 ولبنان 2 نقطة وبقيت الولايات المتحدة في المقدمة برصيد 3.1 نقطة واستراليا 2.6 نقطة ونيوزلندا 2.59 نقطة .

وهناك مجموعتان من الدول هي :

1. الدول ذات البنية التقنية المتكاملة

ونضم دول مثل الولايات المتحدة واليابان التي تعتبر اول دولة في العالم تتبنى توجهاً نوعياً فاعلاً في تقنية المعلومات بترأسها عام 1972 وقد تم استثمار 65 بليون دولار في مشاريع معلوماتية بين عامي 72-95 .

اما فرنسا فقد قامت بوضع خطة وطنية لتقنية المعلومات عام 1978 تهدف الى دخول فرنسا الى المجتمع المعلوماتي حيث صرفت الحكومة اكثر من 95 مليار فرنك فرنسي بين عامي 2000 - 98

ويدخل ضمن هذه الدول استراليا وكندا واوربا الغربية وكوريا الجنوبية وهونك كونك وسنغافورة وفي العالم العربي هناك امارة دبي التي خطت خطوات كبيرة في نقد المال حيث تم الحكومة عام 2002 .

2. الدول ذات البنية التقنية غير المتكاملة :

ومن امثلة هذه الدول الهند التي وقفت عام 1998 عدة الولايات منها تطوير تقنية المعلومات وحتى اصبحت بنغالور الهندية مركز نشطا في مجال الابتكار وقد باشرت الاردن عام 2001 من قبل هذا المشروع ومصر عام 1998 ولبنان ودول مجلس التعاون الخليجي .

2. **التجربة النيوزلندية**

اهداف الحكومة الالكترونية

- تقديم افضل الخدمات واكثرها كفاءة في التنفيذ مع تحقيق
- توسيع مشاركة المواطنين .
- احتلال المكانة الريادية في وتثقيف المجتمع .
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم الهيئات الحكومية .
- تقديم المشورة لوزير الخدمات الحكومية .

- تحديد هيكل الخدمات المزمع تقديمها الى اربعة مستويات .

المستوى الاول – الاسس المشتركة (كل البيانات المشتركة .(

المستوى الثاني- البناء التحتي للاجهزة الحكومية (موارد البيانات وانظمة المعلومات) .

المستوى الثالث – عمليات المنظمات الداخلية .

المستوى الرابع- بوابات الوصول والتفاعل .

ومن اهم تلك الخدمات التي تقدمها :

- تقديم التشريعات القانونية العامة .
- خدمات الهجرة (التأشيرات والتصاريح) .
- الخدمات المتعلقة بسوق العمل .
- خدمات العقارات (تحويل ملكية العقارات) .
- تسديد الضرائب – الخدمات الطبية لبعض الامراض كالسكرين مثلاً ونتائج الامتحانات .

وقد وضعت نيوزلندا خطة حتى عام 2010 تهدف الى تحقيق الزيادة في التطبيقات الالكترونية وتعمل على تحويل هذه الحكومة الى مؤسسة يتمركز وجودها على حاجات واهتمامات المستفيدين .

1. تجربة امارة دبي :

دشنت التجربة عام 2002 وهي تجربة رائدة على مستوى العالم العربي وقد وضعت الامارة نوعين من الاهداف .

اهداف قريبة المدى

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الالكترونية .
- توفير عدد من خدمات الدائرة الالكترونية الخاصة لأفراد والمؤسسات غير شبكة الانترنيت .
- انجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق وتقليل عدد زيارات المستفيدين .

- تحسين الاجراءات الداخلية الخاصة بإنجاز المعاملات .

الاهداف بعيدة المدى

- توفير عدد اكبر من الخدمات عبر الانترنيت .
- توفير الخدمات الالكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والاجهزة النقالة .
- التركيز المستمر على تحسين الاجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الالكترونية .
- العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم لحو الاستفادة من الخدمات الالكترونية .

ومن الخدمات الي تقدمها الحكومة :

- الجواز الالكتروني (رقم سري للعميل .(
- الدفع الالكتروني، او الخصم من حساب في البنك .
- التوظيف الالكتروني والتعرف على فرص العمل المتوفرة والاستفادة منها .
- خدمات الدوائر الحكومية مثل اصدار وتجديد التراخيص والشهادات المنشأ وخدمة صحة التوقيع .
- اصدار شهادات العضوية في الغرف التجارية والعلامات التجارية .
- خدمة تسديد القوائم لمختلف الدوائر الحكومية ومخالفات المرور .
- خدمة الاقامة والتأشيرات والبطاقات الصحية وملكية السيارات .
- خدمة امن المساكن خلال الزيارات والسفر .
- الحجز الالكتروني للاستئجار والتمليك .
- خدمات الاستفسارات – خدمات التسهيلات السياحية .
- الاستعلام عن مراكز التسوق .
- التعاملات البنكية .

- قاعدة بيانات عن كافة النماذج الحكومية الكترونياً يمكن ملئها وتقديمها للدوائر الحكومية الكترونياً بالاضافة الى معلومات عامة عن القطاعات الاقتصادية وتم اطلاق بوابة دبي الالكترونية وكذلك هناك قنوات جديدة وقد حصلت دولة الامارات على المركز (26) عالمياً كأفضل البلدان في العالم على صعيد تقديم الخدمات الالكترونية .

1. **التجربة العراقية**

بدأت بواكير هذه التجربة عام 2004 عندما وقعت وزارة العلوم والتكنولوجيا عقداً بمبلغ (20) مليون دولار مع احدى الشركات الايطالية لتنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية .

وكانت خطة الوزارة تتكون من ثلاثة مراحل :

- مرحلة قصيرة المدى وعمرها (سنتان). وتضمن من تأسيس البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتقديم الخدمة الى موظفي وزارة العلوم والتكنولوجيا .
- المرحلة الثانية ومدتها خمسة سنوات وتضمنت تقديم الخدمة الى موظفي الوزارات والى القطاع التجاري .
- المرحلة الثالثة بعيدة المدى وتهدف الى تقديم الخدمة الى الموظفين، نحن نرى ان كل هذا المشروع وان كان ميز الا ان المدة الزمنية طويلة نسبياً فنحن لا نعلم ما الذي سيحدث على صعيد الحكومة الالكترونية خلال الخمسة عشر عاماً المقبلة .

1. ان الحكومة الالكترونية مشروع ريادي له جوانبه المختلفة التي تشمل كافة نواحي المجتمع وان هذا المشروع له صفة الحتمية فهو ينفذ عاجلاً ام آجلاً وكذلك فكلما كانت البداية بالتنفيذ اسرع كلما كان ذلك افضل .
2. ان تطبيق المشروع بصيغته المتكاملة امر قد يصعب على الكثير من الدول نظراً لوجود المحددات التي ذكرناها ولذلك يمكن ان يبدأ التنفيذ بصورة جزئية على صعيد كل محافظة يحوي جميع تقنيات المعلومات ويكون مركز تواصل بين المواطن ودوائر الدولة المختلفة حتى لا يحتاج المواطن من السفر من محافظة الى اخرى

لإنجاز معاملاته، وقد طبقت مدينة مانشيتر ذلك في بداية الامر واسمته وقتذاك (مضيق مانشستر) فالحكومة الالكترونية هي وسيلة وليست غاية ويجب ان تكون كذلك في التصور .

3. ان أي نجاح يتحقق في هذا الجانب بشكله الجزئي الوارد في نقطة (2) يجب ان يكون له تناغم في نشاطات مشابهة لمنظمات اخرى حيث ان النجاح النهائي للمشروع يتحقق في ضوء التكامل الافقي والعمودي له .

الافقي من حيث شمول اكبر عدد من المنظمات والمنطقة الجغرافية . والعمودي من حيث ان المشروع يجب ان يغطي جميع الخدمات والتي تقدمها تلك المنظمات، ومن اهم عناصر نجاح المشروع هو اتباع المنهج التدريجي، وان المحصلة النهائية للمشروع لا تكتمل الا بتحقيق التعاون بكافة اشكاله بين المنظمات والعاملتين فيها مع المستفيد مع المجتمع بكافة فئاته، خاصة وان مثل هذا المشروع يمثل تحولاً كبيراً ينعكس على كافة نواحي الحياة في المجتمع .

واخيراً فقد آن الاوان لأن نخطو الخطوة الاولى في مسيرة الالف ميل ولا يغيب عن بالنا ان هذا المشروع اصبح خياراً وقراراً ستراتيجياً على مستوى الدولة ويجب ان نتصل اليه رغم العوائق ان شاء الله .

التعقيب

- اوضح د. خالد ضاري على ان الخدمات الالكترونية او ما يعرف بالحكومة الالكترونية ما هي الا عبارة عن اتمتة التعامل بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض والدوائر الحكومية والقطاع الخاص، والحكومة والمستفيد .

فإستخدام التكنولوجيا في اداء الاعمال ومراقبة اداء العاملين تساعد الادارات على تقليل المستويات الادارية وكذلك عدد المشرفين .

ويساعد استخدام الكتنولوجيا وتقديم الخدمات عبر وسائل وطرق الكترونية المديرين على التعامل مع بيانات ومعلومات كثيرة ودقيقة اضافة الى دراسة

وتحليل التقارير الشهرية واليومية. الامر الذي يؤدي بالتالي الى السيطرة والتحكم في العمل وحجمه .

اضافة الى ذلك تقوم الحكومة الالكترونية بتقديم الخدمات في كل الاوقات والامكنة، حيث تفسح المجال لأي شخص للحصول على الخدمات .

واكد على اهم الاساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل :

1. المكتب النموذجي: (اتمتة المكتب)
2. الشبكات العصبية .
3. العقد .
4. المكاتب الذكية .
5. مكاتب الولوج عن بعد .
6. الحاسوب وتقنية المعلومات .
7. الانترنيت: وهي الشبكة الاكثر اهمية في مجال المعلوماتية وتقدم العديد من الخدمات .

- اما السيد ادريس هاني وكيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فقد اكد على اهمية الموضوع وخاصة في هذه المرحلة التي يمر بها العراق فبعد انعزاله عن العالم لفترة طويلة اصبح هذا الموضوع من اولويات الوزارة. فمعظم الجامعات لها شبكات انترنيت ومواقع الكترونية فما نحتاجه هو تهيئة المتطلبات الضرورية لإستخدام هذه الخدمات، وتحاول الوزارة تقديم الدعم المطلوب للحاق بالجامعات العالمية .
- اما الدكتور حسين البياني فقد اكد على اهمية الدور الذي تلعبه الجامعات العراقية ومساهمتها في تقديم يد المساعدة الى الدولة وكيفية تخطي العقبات لغرض الاستفادة من هذه التقنية في جميع وزاراتنا وبأسرع وقت ممكن .
- اما الدكتور خلود العبيدي مدير عام في وزارة التخطيط فإتفقت مع الباحثين اهمية تطبيق الحكومة الالكترونية وبأسرع وقت ممكن، وحالياً المشروع قائم لربط

وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا، ومن المؤمل ان تربط كافة الوزارات بشبكة انترنيت في نهاية عام 2005، مما يساعد على تسهيل الاتصالات وتكوين نواة الحكومة الالكترونية مستقبلية .

- ويرى مدير مركز المعلومات في وزارة الصناعة ان هناك خلط بين الحكومة الالكترونية والادارة الالكترونية وان ما تعاني منه دوائر الدولة هو التخلف في الاساليب والعمل الاداري مما يعيق توفر المناخ المناسب لتطبيق الخدمات الالكترونية .
- اما د. نجيب بطرس فيرى ان الندوة التي ركزت على قضايا تفصيلية تأتي فيما بعد وان تطبيق هكذا موضوع ضخم يحتاج الى نظام معلوماتي جيد وكادر اداري مدرب فضلاً عن اختبار الفكرة قبل الولوج فيها .
- اما خبير البنك المركزي العراقي فقد اكد على اهمية الوعي الالكتروني، والبداية يجب ان ننشر الوعي لدى الموظفين في الدولة ثم المواطن العادي فمن الضروري فرض قرارات تجبر على التعامل الكترونياً بين الوزارات بدلاً من استخدام الاساليب التقليدية المعتادة فعلى سبيل المثال انه يتم تحمل مشقة النقل ومخاطر الوصول الى البنك المركزي بدلاً من استخدام الاتصالات الالكترونية وبكل سهولة.

الفصل الثالث

إدارة استراتيجية



بيئة المنظمة والخيارات الاستراتيجية

ان نجاح اية منظمة يعتمد الى حد كبير على مدى التواؤم بينها، ادارة وعمليات وهيكلا وستراتيجية، وبين البيئة التي تعمل فيها اذ ان المنظمة لاتوجد في فراغ بل ضمن بيئة متنوعة و متعددة المكونات، كذلك فان لكل منظمة بيئة تتميز بها .

المفهوم والتعريف:

اكد جون كاوس خلال العشرينات من القرن الماضي على اهمية العلاقات المتبادلة بين حياة الانسان والبيئة التي يعيش فيها مستخدما علم البيئة (ايكولوجي) الذي يدرس العلاقات المشتركة المتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها، وكان دارون عالم الانتخاب الطبيعي قد استخدم المصطلح في القرن التاسع عشر لوصف تكيف الكائنات الحية مع بيئتها. وعلى هذا الاساس جاء كاوس الذي عد المنظمة كائنا حيا وجزء من النسيج الاجتماعي ولا يمكن فهمها ومعرفة كيفية ادائها لوظائفها دون التعرف على علاقتها مع العوامل البيئية التي تعمل ضمنها، من تكنولوجيا وافكار وافراد وغير ذلك .

وقد عرف كاتز وكان البيئة بأنها "كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها."

وعرفها جاكسون بأنها " اي شيء يقع خارج المنظمة"

وعرف دافت البيئة التنظيمية بأنها "جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل ان تؤثر في المنظمة ككل او في اجزاء منها"

وصنف دافت العناصر البيئية المختلفة تحت تسع مجموعات تمثل القطاعات الخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة، وهي:

1. الصناعة
2. المواد الاولية
3. الموارد البشرية
4. الموارد المالية

5. السوق
6. التقانة
7. الظروف الاقتصادية
8. الحكومة
9. الثقافة

وكل من من هذه المجموعات تتكون من عدد من العناصر التي يمكن ان يكون لها تأثير ما على المنظمة ولكن بشكل غير متساو، فالسوق كمجموعة تتضمن الزبائن والعملاء والمستهلكين المحتملين للسلع والخدمات المنتجة مثلا، والصناعة تتضمن المنافسة وحجم الصناعة وخصائص الصناعات ذات العلاقة مثلا. لذا فعلى المنظمات القيام بمسح وتحليل تلك المجموعات البيئية للوقوف على تأثيراتها عليها .

تقسيم البيئة:

للتغلب على سعة مفهوم البيئة التنظيمية الخارجية وصعوبة الاحاطة بها قسمت الى بيئتين عامة وخاصة .

- البيئة الخارجية العامة: وتشمل قطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذلك النظام القانوني والتعليمي. وان اهم ما يميزها ان عناصرها تؤثر في جميع المنظمات بشكل متباين، اضافة الى ان قدرة المنظمات في التأثير على بيئتها العامة اقل من قدرتها على التأثير في بيئتها الخاصة .
- البيئة الخارجية الخاصة: وتسمى ايضا بيئة المهمة وتتكون عادة من المنظمات والافراد الذين تتفاعل المنظمة معهم مباشرة .

وفي الوقت الذي تكاد تتساوى تأثيرات البيئة العامة عى جميع المنظمات في قطاع معين فان تأثيرات البيئة الخاصة تتباين من منظمة لاخرى ضمن نفس الصناعة او القطاع. لكن ينبغي ملاحظة ان البيئة الخاصة هي جزء من البيئة العامة، الا انها ذلك الجزء الاكثر التصاقا وتفاعلا وتأثيرا على المنظمة .

دراسات بيرن وستولكر:

قام بيرن وستولكر بدراسة عشرين مصنعا في بريطانيا للتعـرف علـى اثـر البيئـة على نمط الهيكل التنظيمي واسلوب الادارة في كل منها، وكان المقياس الذي تم اختياره للتعرف على مـدى الـتغير في البيئـة هـو نـسبة الـتغير في التكنولوجيا المـستخدمة في الاسواق، وبينت الدراسة ان الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكيـة الـتي تشهد تغيرات كبيرة تختلف عن تلك البيئات المستقرة التي لايحصل فيها تغييرات كبيرة. فالتنظيمات القادرة على التعامل مـع البيئـات الديناميكيـة هـي التنظيمـات العـضوية الحيوية المتفاعلة مع الظروف. حيث تتميز الهياكل بالمرونة وبنمط الاتصالات الافقيـة، ويكون تأثير الخبرة والمعرفة اكثر اهمية من المركز الوظيفي. وعلى العكـس مـن ذلـك فانّ التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية تتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية، وهـي اكثـر تناسبا مع المهمات ذات الطبيعة الروتينية حيث يكون ممكنا تقنين السلوك والاجراءات تفصيليا والاعتماد على الروتين للتعامل بشكل موحـد مـع الامـور المتكـررة، ومثلـها الادارات البيروقراطية المتسمة بالتعقيد والرسميـة والـروتين والتسلـسل الاداري. امـا التنظيمـات العـضوية فتـسمى بالتنظيمـات المرنـة او المؤقتـة (الادهوقراطيـة) المتـسمة بالمرونة واللارسمية والمبادأة والقدرة على التكيف والتغيير .

تصنيف امري وترست:

لقد قام هذان الباحثان بـسن هـذا التـصنيف لدراسـة وتقيـيم آثـار البيئـة علـى المنظمة، من خلال دراسة عـدد مـن المنظمـات، واسـتنتجا ان البيئـة التنظيميـة تتبـاين وتختلف تبعا لدرجـة التعقيـد complexity الـتي تعمـل ضـمنها المنظمـة، ان التعقيـد والاضطراب يؤثران على توزيع الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، كمـا يـؤثران في درجة الاستقرار والتأكد. وكلما كانت بيئة المنظمة اكثر تعقيـدا كلمـا كـان احتمـال مواجهة تهديدات اكثر وتتاح لها فرص اكبر وبالتالي يصبح اتخـاذ القـرارات اصـعب. كـذلك فـان ارتفـاع درجـة التعقيـد البيئـي يفـرض ان تكـون المنظمـة اكثـر تعقيـدا في تصميمها وهيكلها .

ويمكن قياس درجة تعقيد بيئة اية منظمة من خلال ثلاثة عوامل رئيسة هي غنى البيئة، ودرجة الاعتماد المتبادل، ودرجة عدم التأكد .

- غنى البيئة: اي عندما يكون الاقتصادناميا، ويكون احتمال بقاء المنظمة واستمرارها اكبر، وتزداد الفرص المتاحة امامها .
- درجة الاعتماد المتبادل: وهو يفرض على المنظمة اتخاذ قرارات وستراتيجيات اكثر تعقيدا، فقد تضطر المنظمة الى احتواء العناصر الخارجية المؤثرة فيها مثل قيام الشركات الكبرى بتخصيص مقاعد معينة في مجالس اداراتها لممثلي بعض المصارف التي تتعامل معها، او ان تخصص اقساما معينة فيها لخدمة زبائن مهمين .
- عدم التأكد: ان عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات تكون اصعب كلما ازدادت سرعة المتغيرات البيئية وعددها، وبالتالي تزداد البيئة تعقيدا وتزداد درجة التهديدات المواجهة للمنظمة .

وقد قسم اميري وترست البيئة التي يمكن ان تجابه المنظمة الى اربعة انواع بناء على درجة تعقيد البيئة، وهي:

1. البيئة العشوائية الهادئة: يستخدم المديرون الخطأ والصواب، الاسلوب التجريبي والتكتيكات الآنية .
2. البيئة المتجمعة الهادئة: الفرص والتهديدات متجمعة، لذلك فان وجود ستراتيجية أمر مهم. ويحاول المديرون تحقيق نتائج مقبولة من خلال اخذ الجيد وتجنب السيء .
3. البيئة الانعكاسية المضطربة: يحاول المديرون استخدام الستراتيجية لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات، كما يحاولون خداع منافسيهم بستراتيجية الربح والخسارة .
4. البيئة المضطربة: هنالك اعتماد متبادل عال بين عناصر البيئة العامة، وانشطة بحث وتطوير مكثفة. وذلك يقود الى مستويات عالية من التغيير وعدم التاكد والمجهول، مما يجعل من الصعب تدبر الامور .. لذا تكون استجابة المنظمة في ضرورة التعاون مع المنظمات المنافسة لتقليل المجهول وعدم الثقة .

تصنيف كاتز وكان:

وجهت انتقادات كثيرة لتصنيف اميري وترست بسبب سعته وشموله للكثير من المتغيرات مما يجعل امكانية الاستفادة منه عمليا امكانية محدودة. لذلك ظهر نوع مبسط من التصنيفات يركز على مستوى واحد فقط من الظاهرة البيئية هو العلاقة بين المنظمة والمنظمات الاخرى المتعاملة معها، كما ظهر اتجاه يعتمد على القياس الكمي للخصائص البيئية المؤثرة في المنظمة مثل الموارد المالية المتاحة من البيئة او حجم الزيادة المحتملة في الزبائن، او الحالة الاقتصادية مقاسة بمؤشرات رقمية. ويلاحظ من تلك الاتجاهات انها احادية تركز على جانب محدود من الظاهرة البيئية، لذلك برز اتجاه وسطي متمثل في تصنيف كاتز وكان لتجسير الهوة بين شمولية وسعة تصنيف امري وترست وخصوصية او احادية التصنيفات الاخرى. اعتمد كاتز وكان على مصفوفة Matrix ذات خمسة قطاعات بيئية لدراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها، اذ حسب اعتقادهما ان جميع المنظمات لابد ان ترتبط بعلاقات وظيفية مع تلك القطاعات البيئية الخمسة وهي:

1. القيم الاجتماعية والنمط الثقافي
2. النمط السياسي والمعايير القانونية
3. البيئة الاقتصادية للاسواق المنافسة والموارد المتاحة ومنها الموارد البشرية
4. التقنيات والمعلومات
5. البيئة المادية والموارد الطبيعية

أما المحور الافقي الذي يكمل المصفوفة فيتألف من اربعة ابعاد تنطبق على كل قطاع من القطاعات البيئية الخمسة، وهي:

1. الاستقرار – الاضطراب
2. التماثل – التنوع
3. التجمع – العشوائية
4. الندرة – الوفرة

وعند مزاوجة القطاعات البيئية الخمسة مع الابعاد البيئية الاربعة تنتج مصفوفة مكونة من عشرين خلية او حالة .

مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة:

ان القدرة الادارية على صياغة وتنفيذ ستراتيجيات مناسبة للتحكم والتأثير في البيئة هي اهم عامل في الاستجابة التنظيمية المناسبة لمواجهة الاحتمالات البيئية. لذا مثلت الستراتيجية بكونها الاستجابة التي تقوم بها المنظمة تجاه بيئتها فقد عرفت الستراتيجية بأنها "تحديد الاهداف الاساسية طويلة المدى للمنظمة، وتبني مجموعة افعال لبلوغها، وحشد الموارد الضرورية لذلك" او هي "اسلوب التحرك لمواجهة تهديدات وفرص بيئية، آخذين في الحسبان نقاط الضعف والقوة للمنظمة، سعيا لتحقيق رسالة واهداف المنظمة" فقرار انشاء مشروع جديد يمثل قرارا ستراتيجيا يتطلب خطة عمل وحشدا للموارد المطلوبة لتنفيذه .

وكلما زادت درجة تعقيد واضطراب ومجهولية البيئة كلما تطلب ذلك ستراتيجيات اكثر تعقيدا .

رسائل المناورة لثومبسون:

اقترح ثومبسون خمس استجابات تنظيمية لمواجهة البيئة، اعتمادا على ادراك المنظمة للظروف التي ينبغي مجابهتها وللمتغيرات التي يمكن التحكم بها، وهذه الرسائل هي:

1. الانغلاق: تجاه البيئة ومحاولة عزل المنظمة عن التأثيرات البيئية وهو امر صعب جدا
2. الحجز: تلجأ المنظمة الى الحجز اذ ان الغلق التام امر مستحيل. ويأتي الحجز لمنع التأثيرات البيئية الضارة من خلال وضع الحواجز حول الانساق الحيوية (اللب التقني) مثل الاحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب .
3. التدريج: قد تلجأ المنظمة الى تخفيف التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة الى تدريج الاوليات، او تكثيف الانشطة الوقائية والتثقيفية .

4. التنبؤ: ان تتوقع وتتهيأ للمتغيرات البيئية التي لايمكن حجزها او تدريجها، فالمنظمة التي تنجح في توقعه مقدرا الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع جدولة عملياتها الانتاجية لتلائم المتوقع .

5. الترشيد: عند فشل جميع الستراتيجيات السابقة قد تلجأ المنظمة الى ترشيد عملياتها، وذلك يعني وضع اولويات لانجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الانشطة غير الضرورية .

انواع الخيارات الستراتيجية المقترحة:

قام بوب جارات بمراجعة انواع الخيارات الستراتيجية المقترحة في الادبيات لمواجهة حالة الاضطراب والتغير في البيئة التنظيمية وقد توصلوا الى وجود اربعة انواع اساسية من ردود الافعال هي:

1. التخطيط الستراتيجي: ويقوم على افتراض ان لانوجد بيئة غير قابلة للقياس وممارسة التنبؤ اذا ما بذل جهد كاف لتفهمها والسيطرة عليها. مثل الستراتيجيات الاتية:
   - ستراتيجية صياغة المستقبل، بخلق فرص جديدة .
   - ستراتيجية التكيف للمستقبل، من خلال التكيف للفرص المتاحة في السوق .
   - ستراتيجية الاحتفاظ بحق العمل لاحقا، فقد لاتستفيد المنظمة آنيا من استثماراتها لكنها تنتظر حتى يصبح الوقت مناسبا مستقبلا وتكون البيئة اكثر وضوحا وتأكدا لكي تستفيد من الاستثمارات التي قامت بها سابقا. كما تقوم به بعض الشركات الكبرى من تحالف ودعم لمراكز الابحاث المتخصصة أملا في قطف ثمار النجاح مستقبلا .

2. الستراتيجية المنبثقة: تصف هذه الستراتيجية العملية واسعة النطاق التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التواؤم التدريجي مع متغيرات البيئة المحيطة، بسبب حصول متغيرات غير متوقعة وظهور فرص وتهديدات غير متوقعة، يتعين التعامل معها بشكل متدرج وبطرق لم يكن مخططا لها. انها تلائم التغيرات البيئية ذات المستوى المعتدل .

3. المبادرة الداخلية: عندما يصبح الاضطراب البيئي عاليا بشكل يصعب معه التعامل مع المتغيرات البيئية على وفق التخطيط الستراتيجي او من خلال معالجة الموقف بشكل تدريجي، قد يتوجب اللجوء للمبادرة الداخلية. ان الاساس هو عدم القيام بأستجابة موحدة من قبل المنظمة لاستحالة ذلك عمليا، لذا ينبغي القيام بمبادرات داخلية من قبل الانساق الفرعية بناء على التهديدات والفرص آنية الظهور، وان الظروف التي تجبر المنظمة للجوء لهذه الستراتيجية تتسم بقسوتها وبحالة عدم الاستقرار، لذا لابد من اللجوء الى اللامركزية والعمل بصورة منفصلة .
4. النية الستراتيجية: يتم اللجوء له في حالة العجز عن السيطرة على البيئة المضطربة من خلال التحليل المنطقي وحده مما يجعل الاساليب التقليدية للتخطيط الستراتيجي محدودا لذلك فأن النوايا الستراتيجية تعتمد اساسا على الحدس او الرؤية .

الستراتيجيات الداخلية للتعامل مع المتغيرات البيئية:

- تغيير مجال العمل
- استقطاب ذوي النفوذ
- تفحص ودراسة البيئة
- التحصين والعزل
- تنظيم تدفق الطلب على الخدمة
- الترشيد والتقنين والانتشار الجغرافي
- التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات

الستراتيجيات الخارجية للتعامل مع المتغيرات البيئية:

- التفاوض
- الاعلان
- التعاقد مع موردين ومشترين
- الاحتواء

• العضوية المتشابكة
• المشاركة والاندماج
• تجنيد جماعات الضغط

خاتمة:

هنالك ثلاثة ابعاد بيئية اساسية تؤثر على التنظيم وهي:

• القدرة، او دور البيئة في دعم التنظيم وتمكينه من الحصول على الموارد اللازمة لاستقرار نموه.
• درجة الاستقرار
• درجة التعقيد

ونستنتج مما تقدم:

• تعتمد المنظمات الادارية بدرجات متفاوتة على البيئة
• تمارس البيئات الديناميكية تأثيرا كبيرا على النمط التنظيمي اكثر من التأثير الذي تمارسه البيئات المستقرة
• يتوافر لدى المنظمات الادارية وسائلها لتقليل درجة الاعتمادية على البيئة
• ينسجم مع البيئات المستقرة الهياكل الرسمية الثابتة بينما ينسجم مع البيئات الديناميكية المتغيرة هياكل مرنة ولا تعتمد الرسمية.
• تملي الظروف البيئية المتغيرة اسلوبا لامركزيا في الادارة يتم فيه تفويض اكبر للسلطات مما يمكن من اتخاذ القرارات ميدانيا .
• تميل المنظمات الادارية الى النمط المركزي في الادارة عندما تتعرض لأزمات ومخاطر حيث تصبح المسؤولية اكبر وتستلزم اطلاع الادارة العليا على كل شيء .

المصادر:

1. Daft , Organization Theory
2. Shermerhorn , Management
3. Robbins , Organization Theory

المنهج الستراتيجي لاعادة هندسة الاعمال "الهندرة"

بعد أن كان التعامل مع مسارات التغيير والبناء وإعادة البناء يجري من خلال الإصلاح والترميم أو التحديث التقليدي المتدرج، أصبح العالم المتقدم يلج مسار التطوير والنهوض من خلال مدخل ثوري يدعى إعادة هندسة الأعمال أو الإدارة (الهندرة) Reengeneering Approach وهو مدخل أو منهج معاصر في الفكر الاداري الستراتيجي يقوم على التغيير الجذري للمؤسسات او المنشآت ونبذ الأساليب القديمة مع اعادة تصميم العمليات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لتقدم انتاجها السلعي او الخدمي او المعرفي بشكل يلبي احتياجات الناس والمجتمع .

لقد تيقنت الإدارات العليا والقيادات من عقم الأساليب التنظيمية التقليدية في معالجة الإخفاقات والأخطاء المتراكمة بفعل الممارسات الترميمية والإصلاحية التي تهدر المزيد من الموارد والجهود وتستنفد الطاقات والوقت لتحقق نجاحات محدودة أو لتدور في دائرة اللاجدوى، نظرا لإعتمادها على ذات الأسس والافتراضات القديمة المتقادمة او المندثرة دونما مساس حقيقي بجوهرها إذ أن التغيير والتطوير في هذه الحالة يجري فقط على الجوانب الشكلية المتممة والحلقات الإضافية الملحقة بها .

ومن ابرز الأمور التي تشغل بال الفكر الإداري اليوم هي قضية التطوير والتنمية وهي قضية شاملة اقتصادية اجتماعية سياسية فكرية، وما يرافقها من آليات رقابية وضوابط وظواهر ايجابية وسلبية. لذا يتطلب الأمر مواجهة هذه العوامل والمتغيرات الكبرى بسياقات تنظيمية ستراتيجية معاصرة غير تقليدية قادرة على مواكبة هذه التحولات الدراماتيكية وفي الوقت نفسه قادرة على مواجهة افرازاتها السلبية وتداعياتها، ولعل أهم وأعظم هذه السياقات هو منهج إعادة هندسة الأعمال او الإدارة .

ان مفهوم اعادة الهندسة يتضمن اعادة التفكير الاساس وتصميم العمليات الادارية جذريا بهدف اقامة تحسينات نوعية حاسمة غير تدريجية في معطيات الاداء ومعاييره التي تشمل الكلف والجودة والوقت والخدمات ونسب الانجاز .

ظهر مفهوم اعادة الهندسة تاريخيا في منتصف ثمانينيات القرن الماضي بشكل اولي في اروقة مصانع تويوتا التي وظّفت نسبة منتخبة من افكار عامليها لاجراء التحسينات. ثم تلقفت الفكرة شركة رولز رايز عام 1990 بقيامها بتبسيط هيكلها الاداري واوكلت مسؤولية اتخاذ القرارات الى فرق العاملين المدارة ذاتيا. لكن هذا المصطلح (Re-Engineering) بمعناه الدقيق اخذ طريقه الى التبلور على يد ميشيل هامر وجيمس جامبي (Michael Hammer & James Champy) في كتابهما "اعادة هندسة العمليات في المنظمات دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة عام 1993" حيث اكدا على استخدام التقنيات الحاسوبية والاساليب الحديثة في تنظيم الموارد البشرية ورأس المال الفكري .

وقد اطلق عليه هامر "هندرة نظم العمل" اي تجاوز الطرق القديمة في العمل والانطلاق نحو الجديد، الامر الذي يتطلب اعادة النظر ومراجعة الاسس وابتكار اساليب مستجدة افضل للاداء (هامر، 1995: 19)

وهنالك تعاريف عديدة للهندرة او اعادة الهندسة ومنها:

- ابتعاد المنظمة عن القواعد التقليدية في العمل بإعادة تصميم شاملة للعمل ضمن المهام (Ivancevich,1995:162) .
- عملية اعادة التصميم الشاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات جديدة، منتوجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، او توقعات الزبون الجديدة ولابد ان يتم تطوير العمليات على وفق اسس معينة بشكل مستمر (Russell& Taylor,1998:246)
- اعادة التصميم السريع الجذري للعمليات الادارية الستراتيجية ذات القيمة الجوهرية المضافة، وكذلك النظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة بهدف تنظيم تدفقات العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة بصورة فائقة (اللوزي، 1999: 329)

وتشير الباحثة رغد يوسف الجزراوي الى ان من ابرز المحاور المستخدمة في مفهوم اعادة الهندسة هو "اعادة التفكير الاساس" بربط اعادة التفكير بالتكنولوجيا، وعندما تتزايد الضغوط التنافسية فان الخيار الاول يكون "اعادة التفكير" في درجة النضوج التنظيمي بما يتلاءم والاختيارات الجديدة (الجزراوي، 2000: 12). فضلا عن محوري اعادة التصميم الجذري والتركيز على انجاز قفزات في الاداء وتجاوز القواعد التقليدية باعتماد الابتكار والتجديد بدلا من التطور الجزئي والمرحلي. اما المحور الاخر المهم هو اجراء التحسينات الفائقة الدراماتيكية وعدم الاكتفاء بالتحسينات الطارئة المحدودة السهلة .. ان اعادة الهندسة تعني السعي الحثيث لتحقيق مستويات ميزة فائقة في التحسين والتطوير بالتخلص من القيود التنظيمية وذلك باعتماد تكنولوجيا المعلومات المتقدمة .

وهناك محور العمليات التي تتضمن مجموعة الانشطة التي تستوعب المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء (هامر، 1995: 22).

وتؤكد الجزراوي بأن مفهوم اعادة الهندسة يضم العديد من المكونات او المصطلحات مثل، اعادة التفكير، واعادة التصميم، واعادة البناء، واعادة التنظيم، واعادة الابتكار، واعادة اختراع، واعادة الترتيب، واعادة النظر، واعادة الدراسة، واعادة التقييم .. وغيرها (الجزراوي، 2000: 15) .. ويلاحظ ان جميع هذه المصطلحات تلتقي مع البعد المعلوماتي المعرفي ومصطلح ادارة المعرفة بشكل ادق .

وان جوهر مصطلح الهندرة يقع في الاجابة على التساؤل: كيف يجب ان تكون المنظمة؟؟ وليس كيف نحسّن ما هو كائن، ولماذا يتم اداء العمل اصلا؟؟ وهذا يعني نبذ المتوارث من التطبيقات التقليدية ونبذ القديم البالي والانفتاح على حلول جديدة بشكل حاسم يواكب التحديات الهائلة التي تواجهها المنظمات، فهي اذن مدخل يمثل اعادة توجه المنظمة (البرواري، 1999: 171)

فقد عرف هانغونيلي وكلين (Hangonelli & Klein,1994) هذا المنهج بأنه " إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الى

جانب التنظيم والسياسات والبنى المنظمية المساندة بهدف زيادة الانتاجية وتعظيم تدفق العمل ".

أما باول وسيسبيد (Paul & Cesped,1995) فقد عرفاه بأنه "السعي نحو احداث تغييرات بعيدة المدى – استراتيجية ولاسيما في الفكر الجمعي للمنظمات الجادة في التطور والنهوض، فضلا عن النجاح بتلبية احتياجات الناس بصورة تنافسية وتحقيق نمو يتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين" .. كذلك الأمر بالنسبة للمفكرين هامر و جامبي مؤلفي كتاب (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات 1995) الذي بيعت منه حوالي مليونا نسخة خلال التسعينات وترجم لأكثر من لغة، فقد أكدا على ان منظور (الهندرة) يعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر دونما اجراءات تجميلية تترك البنى الأساسية على ما هي عليه كما لاتعني ترقيع الثقوب بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة .

إن أهمية (الهندرة) تنبع من كونها آليات جادة وطموحة للتعامل المعاصر مع المنشآت او المنظمات عموما ذات الوضع المتدهور لإنتشالها بإعادة هندسة عملياتها فضلا عن التعامل مع المنظمات التي يتوقع لها بلوغ الانحدار المنظمي خلال دورة حياتها (Life-Cycle) وذلك من خلال مواكبة المستجدات ذات التوجهات الاستراتيجية. كذلك فهذا المنظور يهدف الى تحقيق تحسينات اساسية بنيوية وأدائية للمنظمة ليشمل تكلفة عمليات الانتاج ومراحلها وتعظيم عوائدها وقيمتها الاقتصادية المضافة. ولذلك فإعادة هندسة الأعمال هي عملية استراتيجية شاملة للتواؤم مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية ومواجهتها والبحث عن الكفاءة والفاعلية من اجل البقاء والميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage وهي ميزة حيوية حاسمة من اجل استمرارية وتائر النمو والتقدم .

ولما كانت (الهندرة) عملية ديناميكية جذرية متكاملة فهي تلقي على ادارة الموارد البشرية ولاسيما المبدعة منها مسؤوليات ومهام استثنائية لأنها تتطلب مهارات ومعرفة

واسعة وخبرات عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغير الشامل، ذلك لأن هذا النوع من الموارد البشرية المتقدمة او ما يطلق عليها برأس المال الفكري (Intellectual Capital I/C) الذي يتميز بالتفكير الابداعي الرفيع وبالقدرات العالية على التخطيط المتقدم وايجاد البدائل المتاحة والتحليل البيئي والاستخدام الكفوء لتقنيات المعلومات وإدارة المعرفة Knowledge Mangement والاختيار الواعي للاستراتيجيات السديدة في عالم شديد الاضطراب والتعقيد .

ويؤكد المفرجي وصالح بأن اهمية الهندرة او اعادة الهندسة الادارية تكمن في كونها استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية واستمرارية البقاء، وهي اداة للتعامل مع ثلاثة اصناف من المنظمات هي: المنظمات ذات الوضع المتدهور لانقاذها، والمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح بابتكار اساليب عمل اكثر نجاحا مما سبق، والمنظمات التي تتوقع ادارتها بلوغ الانحدار المنظمي في وقت قريب (المفرجي، وصالح 2003: 63)

ان الهندرة تتطلب رأس مال فكري يستطيع التعامل مع متطلباتها ويتحلى بالتفكير الابتكاري والقدرة على تصور سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها كما تقوم ايضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات (اللوزي،1999: 168)

المصادر:

1. البرواري، نـزار عبـد المجيـد رشـيد ' اعـادة هندسـة نظـم العمـل كمـدخل لتميـز المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 28، تموز 1999.
2. هامر، مايكل وشامبي، جيمس (1995)' إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات – الهندرة – ' ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع، القاهرة .
3. المفرجي، عادل حرحوش، و صالح، احمد علي (2003)' راس المـال الفكـري .. طرق قياسه واساليب المحافظة عليه' المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة
4. الجزراوي، رغد يوسف كبرو (2000)' اعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر' رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، الجامعة المستنصرية.
5. اللوزي، موسى (1999)' التطـوير التنظيمـي .. اساسـيات ومفـاهيم حديثـة' دار وائل للطباعة والنشر، عمان .
6. Ivancevich,J.M,"Human Resource Management " IRWIN,1995 Russell & B. W. Taylor " Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness " 2nd ,ed, Prentice Hall ,Inc,1998.
7. Paul,A. & Cespedes,S.,"Reengineering is Just a Catalyst In Bank Culture Chang " The Bankers Magazine, may –June,1995t

اسس ومباديء الجودة والجودة الشاملة

يمكن القول ان النظرة الحديثة المعاصرة للجودة هي نظرة ستراتيجية شاملة متكاملة تداؤبية الجهود، وانها لا تأتي بتطابق خصائص السلعة والخدمات مع المواصفات المسبقة او اعتمادا على كل الاقسام داخل المنظمة وحسب وإنما بعدم قبول اية نسبة معيبة فضلا عن مواصلة السعي لتحقيق الانتاج الافضل ومن اول مرة، مع الارتقاء بمستوى الجودة باستمرار وتحسينها في كل جزئية وفي كل وقت. كما ان كل العاملين وفي مختلف المواقع القيادية والادارية والتنفيذية دونما استثناء مسؤولون عن عملية الفحص التي تجري على كل قطعة. ويرافق ذلك متابعة مستويات الجودة من قبل قسم الرقابة الذي يقوم بنشر وتعميق الوعي بتقنية وأبعاد الجودة واهميتها بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية .

في دراسة ميدانية أجرتها مجلة فورتشن Fortune الاقتصادية العالمية شملت أكثر من 6000 مدير إداري ومحلل مالي لأكبر مئتي شركة أمريكية بهدف تصنيف أفضل عشر شركات في ما يتعلق بأبرز صفات الوضع التنافسي وكفاءة الإدارة، وقيمة الاستثمار طويل الأمد، والاستخدام الأمثل للموجودات، وجودة المنتج .. أظهرت نتائج الدراسة ان جودة المنتج وكفاءة الإدارة هما أهم صفتين .

وفي دراسة مماثلة اجرتها شركة جنرال الكتريك G.E. على خمسين شركة عالمية للكشف عن العوامل المؤثرة على الجودة، أظهرت اهمية الجودة والتغيير الذي طرأ على مفهومها

والواقع ان بعد الجودة يعد من ابرز الأركان الستراتيجية لقيادة السوق او النجاح التنافسي في عالم الأعمال الى جانب ركني الكلفة والتركيز كما اكد ذلك المفكر ميشيل بورتر M. Porter .

وفي الوقت الذي تتغافل فيه الشركات والمنشآت في العالم الثالث عن حقائق الجودة وأهميتها للبقاء في عالم الأعمال والنجاح والنمو فإن العالم المتقدم وقطاعاته المختلفة ولاسيما التجارية والاقتصادية قد حسم هذا الأمر ووضع بعد الجودة على

رأس اولوياتها التنافسية، فقد حدد بورتر Porter ستة قيود او تحديات رئيسة لولـوج عالم الصناعة والأعمال وهي:

- اقتصاديات الحجم
- تميز المنتج (وعلى رأسها الجودة)
- المعدات الراسمالية
- كلف التبديل
- الوصول الى منافذ التوزيع
- سياسة الحكومة (وتشمل القوانين والتشريعات الاخرى وما شابه ذلك من عوامـل سياسية محددة)

كما انه قد حدد ثلاث عـشرة قـوة دافعـة تمتلـك قـوة احـداث تغـييرات مهمـة في هيكل الصناعة او بيئة الأعمال، ومن ابرز هذه القوى:

- الابتكارات في مجال الإنتاج
- التغيير في مجال التقنيات المستخدمة
- نشر المعرفة الفنية
- ظهور زبائن يفضلون المنتجات المتميزة بدلا من الشائعة .

وكل هذه القوى هي عناصر أساسية تـصب في تكـوين وبلـورة نوعيـة وجـودة السلع او الخـدمات المقدمـة،كما ان عـدم أدراك الادارة العليـا لمفهـوم القـوة الدافعـة ولاسيما اهمية العناصر المذكورة لابد ان يولد إخفاقا في تحديد الاختيارات او البـدائل الستراتيجية .

كذلك فإن من ابرز عوامل النجاح في عالم الأعمـال تلـك العوامـل الـتي تـرتبط بالتصنيع ومن اهمها نوعية المنتجات وجودتها الى جانب الكفاءة الانتاجية والإفادة من الأصول والمعدات الثابتـة، وإمكانيـة الحـصول علـى المـوارد البـشرية عاليـة التأهيـل والمهارات المعرفية .

وفي تحليله لسلسلة القيمة كما جاء في كتابه المرجعي (الميزة التنافسية 1985) قام ميشيل بورتر M. Porter بتحليل العوامل الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة و الضعف لتطوير القيمة وصولا الى تحقيق الميزة التنافسية اعتمادا على ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل بأقل التكاليف، وتميز المنتج، والتركيز .. واضعا العمليات الإنتاجية في صلب الجانب الرئيس من إنموذجه المعروف (بتحليل سلسلة القيمة) وإيجاد الكلفة الستراتيجية التي تشمل تحويل المدخلات الى مخرجات من خلال الأنشطة الآتية:

- انشطة التصميم
- الرقابة على الجودة
- الصيانة
- التعبئة والتغليف
- الخدمات الإنتاجية

وهذه الأنشطة لابد ان تفضي الى الجودة العالية للمنتج او الخدمة حيث ان الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبون او جمهور المتعاملين. كذلك فإنها تعني (الصنف المتميز من السلعة المنتجة).. أو انها المتانة والأداء المتميز للمنتج .

ويمكن النظر الى الجودة كما جاء في كتاب الباحثين مأمون الدرادكة وطارق الشبلي (الجودة في المنظمات الحديثة 2002) الصادر في عمان من خلال ثلاث زوايا ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج او الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية الانتاجية نفسها، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، فضلا عن ضرورة التركيز على الجودة اثناء تقديم هذه السلع والخدمات الى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء .

حلقات الجودة:

حلقات الجودة ظهرت ابتداء في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لتحسين سمعة منتجاتهم في الاسواق العالمية وكان للمفكر الكبير جوران Juran الفضل الكبير في ارساء دعائم منهجها المتميز الذي يمزج مفاهيم الرقابة الاحصائية الاحصائية للجودة التي اسسها ديمنج Deming مع منهج واساليب حل المشكلات اعتمادا على فرق العمل الذي قدمه جوران. والواقع ان الفلسفة الامريكية كانت تقوم على تقسيم العمل على اساس قيام الادارة العيا بصنع القرار والرقابة والمتابعة فيما يتحمل العمال وزر الجانب التنفيذي. لكن اليابانيين اعتمدوا على عمال الانتاج بتقديم الافكار وتوليد المعارف والخبرات المتجددة نظرا لتماسهم الميداني مع متغيراته وتفاصيله الدقيقة، لذا فان عليهم مسؤولية مضاعفة في الرقابة على جودة المنتج ويتم التواصل بين المستويات الادارية العيا وحلقات او مجاميع العمل من خلال رئيس العمال Foreman، من هذا المنطلق فان رؤساء العمال يخضعون لتدريبات وتعليم واعداد مستمر ومكثف من قبل المنظمات وبشكل برامج شاملة ترقى الى المستوى الوطني .. وهو ما آل الى نقلة نوعية كبرى في الاقتصاد الياباني تجسدت بشكل حلقات الجودة او الرقابة على الجودة Quality circle Q.C التي بلورها العالم الياباني ايشيكاوا وبعد ان ابتدأت هذه الحلقات ببضعة مئات في الستينات ارتفعت ليصل عدد المشاركين بها في اليابان ما يزيد على المليون. ومن ثم طبقت في المنشآت الامريكية خلال السبعينات، ومن ثم ذكرت الدراسات ان حوالي 90٪ من افضل 500 شركة امريكية كانت تعتمد برامج حلقات تحسين الجودة التي اكدت زيادة الانتاجية، والانخفاض المعيب بنسب ملموسة عالية وتحقيق الرضا الوظيفي مع انخفاض معدل دوران العمل والغياب .

ومن ابرز مزايا حلقات تحسين الجودة:

- تطوير الانتاجية وتحسينها .
- اشراك العاملين في المناقشات ومشاكل العمل وهو ما يرفع من وعيهم العملي والمامهم بالتفاصيل الدقيقة وينشر المعرفة التقنية بينهم ويثري اداءهم وجودة المنتجات.
- اشعار العامل بأهمية تحقيق ذاته خلال العمل بشكل ديمقراطي وهو ما يرفع من معنويات العاملين .
- تحسين مشاركة الادارة العليا في العمل .
- تخفيض الكلف وهدر الموارد وضغط وقت الانجاز .
- تقليل الاعطال والعيوب .

ولعل ابرز خطوات انشاء وعمل حلقات الجودة يتجلى من خلال تشكيل ادارة تتخصص للاشراف على هذه المنظومة يترأسها احد اعضاء الادارة العليا، وتحديد القواعد الاساس واجراءات سيرها وحراكها والاسس التي تعتمدها لانجاح مهامها، واختيار المنسقين للحلقات المعنية بالجودة وتوثيق انجازاتها. وفيما يتعلق بآلية عمل فريق عمل الجودة .. فيتركز على جملة من الخطوات تبتديء بحصر المشاكل المهمة واولوياتها وتحديد كل مشكلة وابعادها وجمع البيانات المتعلقة بها وتحليلها وتوضيح اسبابها ومناقشتها بشكل مستفيض ووضع خطة للحلول والتنفيذ والمتابعة .

ومن ابرز الاساليب في دراسة المشاكل وايجاد الحلول هو اسلوب العصف الذهني Brain Storming الذي يستثير طاقة فريق العمل من خلال تلاقح الاراء بشكل تفاعلي يستند الى استيعاب الافكار وتشجيع عطائها والانفتاح الكامل عليها وتسجيلها بكل اهتمام وتوضيحها وازالة الغموض الذي قد يشوب بعضها او بعض جوانبها .

ومن ابرز الاساليب الاخرى التي تساعد في التوصل الى دراسة المشاكل وتحديد زيادة نسبة المعيب في الانتاج عن النسبة المسموح بها .. ما يطلق عليه " اسلوب مخطط

السبب والأثر Cause an Effect Diagram ويسمى ايضا "عظام السمكة Fishbone Diagram او مخطط ايشكاوا وهو عرض بياني لعلاقة الاسباب التي تقف خلف المشكلة وتحديدها بدقة وتأن تحليلي يكشف عن السعي الحثيث لتلمس الاسباب الفعلية الاساس واماكنها ودرجات تأثيرها السلبي. علما ان العمود الفقري "لهيكل عظام السمكة" يكمن في المشكلة الاساس الذي تتفرع عنه الاسباب الثانوية ذات الصلة المباشرة او القوية في تفاقمها، والتي من خلال تتبعها يتم الوصول وفرز نقاط الخلل والثغرات الاساسية في العمل وعيوبه.

ولكن ما لاينكر ان حلقات الجودة يعتمد نجاحها على عدة عوامل اهمها دعم الادارة العليا لفلسفتها ومنظومتها واشراك العاملين ورؤساء فرق العمل في المناقشات وتمكينهم من الاسهام الحقيقي في صنع القرار .. وهذا يعني ان هنالك جانبا مظلما في الضد من السير بعكس هذا التوجه مما يؤدي الى افشالها يتجسد في نقاط عديدة من اهمها:

- نقص تفهم العاملين للفكرة الجوهرية لحلقات الجودة واهميتها وغموضها في اذهانهم
- تجاهل الادارة العليا لمقترحات وابداعات وانجازات حلقات الجودة وعدم قناعتها بفلسفتها اصلا .
- سوء التنظيم والمتابعة .

ادارة الجودة الشاملة:

أما إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (T.Q.M) فقد اختلف الباحثون حول تعريفها بشكل محدد اذ ان الجودة ذاتها تتحمل مفاهيم عديدة نسبة الى الحالة المتعلقة بها، ولكن معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي U.S.F.I.Q. قد عرفها بأنها (منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل اذ يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات

(Public Administration Quarterly ,vol.4,No.4,1993)

فيما عرفها واكلو Wakhlu بأنها التفوق او التميز في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض بروح الفريق من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل الأوقات. من ذلك يتضح بجلاء ان إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) هي من ابرز مفاهيم الإدارة الستراتيجية الحديثة التي تعمل على إحداث تطوير جذري في اسلوب عمل المنظمة وثقافتها الخاصة وأهدافها اعتمادا على إجراء التحسينات الشاملة المستمرة في جميع مراحل العمل بما يتطابق مع المواصفات المسبقة ويتفق وحاجة العملاء ورغباتهم. إذ ان التركيز على مرحلة الفحص النهائي او الرقابة التقليدية سيؤدي حتما الى وجود سلع لاتتميز بالجودة المطلوبة او التركيز على اكتشاف الوحدات المعيبة وهو أمر مخالف لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التركيز على انتاج وحدات جيدة من أول مرة أي منع حدوث العيوب لا البحث عنها .

وقد عرفها (Kin Low,1992) بأنها "الاستراتيجية التي تستند الى تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لاغراض تحسين مستوى الجودة" .

وعرفها (Goetsh,1994) فيرى انها "الجهود التي تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الافراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات"

ويصفها (الطويل وسلطان ،2001) بأنها "مدخل اداري تعتمد عليه الشركة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الحلقات الادارية والتشغيلية والاهداف الاستراتيجية للشركة، وشعارها الجودة مسؤولية الجميع" .

يتضح ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يستند الى عدة اركان او عناصر اهمها انه مدخل اداري معاصر يعتمد ثقافة تنظيمية جديدة فضلا عن المشاركة الجماعية من خلال فريق العمل، كما انه يسعى لتحقي رضا الزبون، وفوق كل ذلك فان هذا المدخل الستراتيجي المتعلق بالجودة يركز على العمل بشكل صحيح من اول خطوة .

وكما جاء لدى (المفرجي، و صالح، 2003) فان اهمية ادارة الجودة الشاملة ترجع الى:

- انها موضوع يستحوذ على اهتمام المستويات الادارية المختلفة في المنظمات بما يضمن لها حصة سوقية أكبر .
- انها اداة لتحسين ربحية الشركة عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الادارية والتشغيلية والبيع بأسعار تنافسية وجودة عالية ون ثم زيادة قدرة الشركة على المنافسة .
- انها وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي وكفاءة الاتصالات وتحقيق نوع من الولاء للمنظمة .
- السعي لتحقيق رضا الزبائن عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم مع تحديد دور كل فرد في المنظمة في المراحل المختلفة للعمل وخدمات ما بعد البيع .

وتنبثق العلاقة بين رأس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة من كون رأس المال الفكري هو العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة اذ ان (TQM) تهدف الى احداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة لاينهض به الا النخبة من اصحاب الابتكارات وذوي الابداع ولاسيما ان الجودة تعد حاليا ميزة تنافسية ستراتيجية .

هذا المستوى من التفاعل التكاملي بين حلقات المنظمة بشكل شامل قد ارتقى بآليات عمل المنظمات المعاصرة الى مستوى ستراتيجي نوعي من حيث الديناميكية والمشاركة المتزامنة من قبل العاملين والأقسام الوظيفية والإنتاجية ولم يقتصر على عمال الإنتاج وحسب، فالادارة مسؤولة بشكل دائم عن جودة الأداء كحلقة ومكون أساسي من العمل اليومي وكجزء من وظيفة الإدارة، الأمر الذي وضع مسؤوليات كبيرة على عاتق القيادات الإدارية بضرورة تدريب العاملين وتعميق خبراتهم وتعلمهم المنظمي بهدف التطوير و التحسين الدائم والعمل الفرقي الجماعي Team-Work في المنظمة فضلا عن استخدام الأساليب الكمية الإحصائية في الرقابة المتزامنة او المتواكبة مع سير مراحل العمل .. وقد أكد ديمنغ Deming

وهو من رواد الجودة على اهمية رفع كفاءة وخبرات العاملين بمستوياتهم المختلفة استنادا الى تحفيزهم وشحذ رغبتهم الذاتية في العمل .

فيما قدم العالم جوران Juran وهو رائد آخر من رواد الجودة بعد ديمنغ منهجا شاملا في تناول مفهوم لها يطلق عليه ثلاثية الجودة ومن خلال ثلاث عمليات اساسية هي: التخطيط للجودة ولاسيما التصميم، والرقابة عليها وتحديد معايير قياسها ومقارنتها، وتحسينها بشكل مستمر من خلال إجراءات وخطوات منظمة تعتمدها الإدارة العليا وتدعمها .

كما ان جوران Juran قد وضع خمسة أبعاد في مجال ملاءمة استخدام السلعة وهي: التصميم، ومطابقة المواصفات، والأمان في الاستخدام، والأداء عند الاستخدام، فضلا عن ان تكون السلعة او الخدمة متاحة .

في ضوء ما تقدم ونظرا لأهمية الجودة وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص والمزايا الايجابية التي تضيفها لقيمة الإنتاج والميزة التنافسية والمركز المالي والاقتصادي للمنظمة ودفعها على طريق النجاح، فمن الخطأ الفادح النظر السائد لدى البعض ولاسيما في العالم الثالث من ان المنتجات الجيدة تكون كلفها مرتفعة وتكلف أموالا باهضة، او ان الوسيلة الوحيدة لتحقيق الجودة يكمن في استعمال طريقة الفحص التقليدي أي اسلوب التفتيش فقط، او في تجاوز بناء نظم الجودة مادامت المبيعات مرتفعة، او ان الجودة تعني المواصفات الواجب توفرها في السلعة او الخدمة وحسب .

المصادر:

1. الدرادكة، مامون، والشبلي، طارق (2002) "الجودة في المنظمات الحديثة" دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان
2. عبد المحسن، توفيق محمد (1996) "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات .. مدخل ادارة الجودة الشاملة"، ط1 دار النهضة العربية، القاهرة .
3. السلمي، علي (1997) "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
4. المفرجي، عادل حرحوش، و صالح، احمد علي (2003) "رأس المال الفكري .. طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه" المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة
5. المنيف، ابراهيم عبد الله (1998) "استراتيجية الادارة اليابانية" ط1، مكتبة العبيكان، السعودية .
6. مارش، جون (1996) "ادوات الجودة الشاملة من الالف الى الياء" ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة .
7. محمود، خضير كاظم (2000) "ادارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
8. زين الدين، فريد عبد الفتاح (1998) "فن الادارة اليابانية" جامعة الزقازيق، مصر .
9. Besterfield, Dale.H. (1986)"Quality Control " Prntice Hall ,NewGersy
10. Goetsch ,Avidl ,and Davis Stanley (1994) " total Quality " Mac Millan college publishing , New York
11. Public Administration Quarterly ,vol.4,No.4,1993

ادارة الازمات وسبل التعامل معها و مواجهتها

على الرغم من ان حدوث الازمات قديم قدم التاريخ الا ان وعي متخذي القرار الاداري باهمية ادارتها لم تتبلور بعد الا في السنوات الاخيرة نظراً لتسارع الأزمات وتنوعها واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف وتلاشي حدود البعد الزماني والمكاني بين مواقع الاحداث وبين متابعيها وتخلي الدول عن محليتها وتقوقعها وازدياد احساس الكيانات الادارية بانها جزء من عالم اكبر واوسع من عالمها الخاص المحدود بكيانها الذاتي..

كل ذلك دفع الى السطح بشدة الاحساس بعالمية الازمة مهما كانت محليتها.وقد اصبح اليوم استخدام المنهج العلمي كاسلوب للتعامل مع الازمات اكثر ضرورة واكثر حتمية ليس فقط لما يحققه من نتائج ايجابية ولكن ايضا لان استخدام البديل غير العلمي له نتائج قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير. اضافة الى ان الادارة العلمية للازمات ضرورة حتمية ومسؤولية وطنية لمواجهة اوضاع الجمود والتحجر. ونظرا لخطورة واهمية موضوع الازمات واداراتها ومعالجتها بالفكر الاداري المتقدم وبغية لحاق الدول النامية بركب العالم المتطور لابد من ان يتخذ القادة الاداريون في هذه الدول قراراتهم بعيدا عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية وذلك لردم الفجوة بين دولهم والدول المتقدمة واللحاق بها .والازمة هي نقطة الانعطاف او عملية تحول قد تكون الى الاحسن او الى الاسوأ وهي تحمل امكانية الفرصة والخطر في آن واحد، اما مفهوم الازمة ضمن السياق الاداري فتعني تتابع احداث سريع يهدد اهداف المؤسسة او كيانها مصحوبا بحالات عدم التأكد، او هي حالة معينة تواجه متخذي القرارات الادارية يدركون من خلالها بان هناك خطرا داهما يهدد كيان المؤسسة واهدافها وحتى بقاءها احيانا .

ولقد ازدهر مصطلح ادارة الازمات في احضان علم الادارة العامة عندما استخدم للتلويح باسلوب جديد تبنته الاجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة او لحل مآزق طارئة وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة او الادارة

بالاستثناء او الادارة بالاهداف والنتائج او ادارة المشروعات او فكرة غرفة العمليات لادارة المشاكل الحادة المتفجرة بمثابة ادارة ازموية. ولما تبلورت معالم هذا الاسلوب« الادارة الازموية» ثار التساؤل حول امكانية تحويله الى نمط متكامل يسمى ادارة الازمات، وذلك بوضع القواعد والاسس النظامية

له ليصبح نمطا اداريا محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الازمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة. فتعرف ادارة الازمات بانها كيفية التغلب على الازمة بالادوات العلمية الادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والافاد، من ايجابياتها. وادارة الازمات هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لايمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها، او هي منهج منطقي في التعامل مع الازمات الحقيقية بطريقة تجعل المؤسسة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية .

لكن حقل ادارة الازمات لم يكتمل بعد وهو في حركة مستمرة من التطور وما يزال الباحثون مستمرين بالبحث عن الاسس والاساليب والكتيكات والاستراتيجيات التي تبلور هذا الحقل لجعله قادرا على مواجهة الازمات بأشكالها المتعددة في ظل عالم متطور سريع المتغيرات لجعل المنظمة قادرة على الصمود ازاء التحديات والنجاح في البقاء بدلا من الاستسلام والهزيمة. ان بعض المنظمات تهمل التخطيط الموقفي وتفترض ان انشطتها الادارية وترتيباتها التنظيمية تجعلها في معزل عن الازمات وهو امر بعيد عن الواقعية تماما ويجافي حقيقة جدلية المتغيرات البيئية المحيطة .

لذا فان التخطيط والمتابعة هما جوهر التحكم بالازمات ونماذج ادارتها ويتعين ايلاءها اهمية استثنائية بما يتضمن صياغة الخطط وتحليل بيئة الاعمال الداخلية والخارجية وتخطيط الاستجابة والتفاعل مع الصراعات المحتملة والمتوقعة بصورة ذكية بهدف تحديد النقاط الحرجة التي من المتوقع ان يكون لها تأثيرات على المنظمة وعملياتها الجارية، وفي كل الاحوال ففي حالة الازمات المستعصية لايمكن للمنظمة الركون للامر الواقع ابدا ووضع كيانها اسيرا لمعطياتها وقيودها بل يستوجب عليها

الاستعداد والتعامل مع الموقف وحركته بشكل دينامي واع يتناسب مع ضخامة الحدث وتهديداته للتدبر في كيفية احتوائه والتخفيف من آثاره الجسيمة. وهنا يتحتم على المنظمة الطموح و الحيوية بناء منظومة متقنة للتعامل مع الازمات وادارتها ومعالجتها وتحجيمها من خلال الاهتمام بالكادر المتخصص بهذا النوع من المعرفة والمهارات العالية و على وفق منهج علمي وحصيلة فنية غنية متبصّرة للارتفاع الى مستوى مواجهة الازمات بفاعلية عالية .

هنالك مفاهيم متعددة للأزمة ومن أبرزها انها:

- لحظة حركة حاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها وتضع صعوبات كبيرة امام صناع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعد توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة للتعاطي مع راهن الازمة، وبسبب وقوع مستوى عال من الخلط بين الاسباب والنتائج وحدوث تداعيات سريعة ناجمة عن تفاعلات عناصر المنظمة في ظل تلك الازمة وفقدان صناع القرار القدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالاحداث وانعكاساتها على اعمال المنظمة .
- موقف معقد متشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الازمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها وانعكاساتها وتداعياتها .
- نقطة تحول نحو الاسوأ او نحو الافضل، وهي لحظة حاسمة وهي موقف او وضع بلغ مرحلة حرجة .
- حالة من عدم الاستقرار تتضمن اشارات وتنبؤات بحدوث تغيرات حاسمة وشيكة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها، وقدتكون هذه النتائج ايجابية في بعض الاحيان ومرغوب فيها .

- موقف يواجهه الافراد او الجماعة او المنظمـة، ويكونـون غـير قـادرين علـى ان يتغلبوا عليه بالاجراءات الروتينيـة الاعتياديـة، وهـذا الموقـف يـؤدي الى توليـد ضغط عمل نتيجة التغيير المفاجيء .
- موقف يواجه صناع القرار وتتلاحق خلاله الاحداث وتتشابك الاسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا اذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية .
- حدث مفاجيء غر متوقع يؤدي الى نتائج سلبية عادة ويـؤدي الى وقـوع خـسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة .
- مدى التغير المفاجيء التي يتشكل وتتكون خلالها منظومة جديـدة بـصورة كليـة، والازمة لاتشمل المخاطر والتهديدات والصراعات وعدم الاستقرار وحسب بـل تشمل ايضا الفرص .

ومن أهم عناصرها .. المفاجأة غير المتوقعة، وعنـصر التهديـد للمـصالح الانيـة والمستقبلية، وعنصر الوقت المتاح المحدود والضيق امام صناع القرار .

و لكن من ابرز العوامل التي تعيق الاكتـشاف المبكـر للأزمـة حجـب البيانـات والمعلومات والمعرفة الحرجة ذات العلاقة عن صـناع القـرار ممـا يعرقـل دراسـة نقـاط الضعف والقوة للتغلب عليها، لذلك فان اشارات الانذار المبكر لاتصل اليهم بالوقت المناسب وبالقدر اللازم والنوعي من المعلومات والمعارف .

وللازمات الادارية خصائص وصفات تتوضح من خـلال الاعـراض الازمويـة التي تعكسها على الجهاز الاداري بعناصـره ومكوناتـه المختلفـة، ولكـي يعـد الحـدث ازمويا لابد من توافر خصائص وصفات معينة يمكننا اجمالها كالاتي:

- المفاجأة العنيفة او الشديدة.
- التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها واسبابها والقوى المنخرطة فيها .
- عدم توافر قاعدة المعلومات التي تساعد في وضوح الرؤيـة لـدى متخـذي القـرار مما يشكل رعباً وهلعا من المجهول.

- مصاحبة الحدث الازموي لامراض سلوكية كالقلق الشديد وحالات عدم الانتباه التي قد تؤدي الى تخريب الموجودات .
- ضغوط مادية ونفسية واجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا ازمويا على الجهاز المعني .
- ظهور قوى معارضة واخرى مؤيدة الامر الذي يزيد من الموقف شدة وتأزماً .
- التحول المفاجئ في الاحداث المتعاقبة.
- يتطلب الحدث الازموي وسائل غير عادية لمواجهة حالات عدم التأكد وللسيطرة على الحالة
- كل ازمة تحمل في طياتها مقومات لجاحها واسباب فشلها... وهنالك حقيقة يجب ان لاتغيب عن البال هي انه لاوجود لازمتين متشابهتين بتاتا، ولابد من حل كل ازمة بصورة مختلفة .

وليس بالضرورة ان تتصف كل ازمة بالسوء او انها شر مستطير فلربما تصبح حافزاً على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية على الرغم مما تحمله من درجات المخاطرة وعدم التأكد، لذا نجد بعض المديرين يرون في الازمات فرصا لتعزيز ادوارهم افرادا ومنظمات .

ومهما يكن وبصرف النظر عن مصدر الازمة فان جميع الازمات تتبع في ثبات ثماني سمات محددة هي المفاجأة ونقص المعلومات والتدفق المتصاعد للاحداث وفقدان السيطرة وعقلية الحصار والذعر والتدقيق الشديد من الخارج والتركيز قصير الامد .

ويمكن تمييز اربع مراحل في دورة حياة الازمة اذا ما ظهرت وهي:

1 ـ مرحلة ماقبل الازمة وهي مرحلة تبذل خلالها الجهود للوقاية من وقوعها .

2 ـ مرحلة تفاقم الازمة، وبخاصة اذا كانت البيئة الادارية تتصف بضعف الاتصالات وبطء اتخاذ القرار واللامبالاة .

3 ـ مرحلة ادارة الازمة وهنا تبذل الجهود الحثيثة للتغلب على الازمة باستخدام الادوات العلمية وحشد جميع الجهود المادية والبشرية لتجاوزها .

4 ـ مرحلة مابعد الازمة وهي مرحلة تقويمية لكفاءة الادارة في مواجهة الازمات .

ويرى كل من جاوش وغلوك ان تجاوز الازمة يمكن ان يؤدي الى اعادة صياغة اهداف بديلة واستحداث ستراتيجيات لم تكن قائمة.

ازمات روتينية وازمات مفاجئة:

وهنالك انواع من الازمات كالازمة الزاحفة وغالبا ما تنجم عن عدم وجود قواسم مشتركة بين الافراد المعنيين بالازمة وادارتهم الامر الذي يؤدي الى تفاقم وتعاظم الازمة وزحفها الى ابعد مكان حدوثها. وهنالك الازمة الروتينية التي تتكرر بشكل دوري. وهنالك الازمة المفاجئة التي تعدها معظم المنظمات ازمة فعلاً، والازمة هنا تحدث بشكل مفاجئ غير محسوب يجعل المنظمة كلها في خطر وذلك لعدم وجود خطط طوارئ لان الحدث خارج التوقعات وتحتاج القيادة الى وقت للاستجابة، وغالبا ما تطبق المنظمات ستراتيجية الخطر التي تعمل على انقاذ ما يمكن انقاذه والغاء جميع الفعاليات الهامشية، ويتطلب الامر تكاليف وتعاون بين القيادة وافراد التنظيم.

وهناك من الكتاب من يقسم مراحل الحدث الازموي الى مرحلة الانذار المبكر وهي مرحلة تحذيرية لاستشعار الازمة وتتمثل بارهاصاتها الاولى .

ومرحلة التأزم وهي نقطة اللاعودة ويصبح الوضع فيها معقدا نتيجة لوصول الازمة الى ذروتها. ومرحلة الازمة المزمنة «الادمان» وتتم فيها الصحوة والتعرف على اسباب الازمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية وتحليل نقاط القوة والضعف وتضميد الجراح وفيها يتم التخطيط وتحليل ماحدث واتخاذ الاجراء المناسب. ثم مرحلة حل الازمة من خلال ادارتها ويتم السيطرة فيها على الازمة.

وهنالك من يقسم مراحل الازمة الى مرحلة الصدمة ومرحلة التراجع ومرحلة الاعتراف والادارك ثم مرحلة التأقلم .

وتتخذ اساليب حل الازمات والتعامل معها نوعين من الطرق احداهما تقليدية والاخرى غير ما يستمد من خصوصية الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في ادارة الأزمات التقليدية، ومن الطرق التقليدية للتعامل مع الازمات، واهم تلك الطرق انكار الازمة والتعتيم

الاعلامي عليها واظهار صلابة الموقف وذلك لتدمير الازمة والسيطرة عليها، او في كبت الازمة وتأجيل ظهورها، او في اخمادها باستخدام العنف والصدام العلني مع قوى التيار الازموي وتصفيتها، او بتشكيل لجنة لبحث الازمة، وتستخدم هذه الطريقة عندما لاتتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الازمة التي لها مصلحة في احداثها، او في بخس الازمة والتقليل من شأنها، او في التنفيس عن الازمة ويطلق على هذه الطريقة ايضا طريقة تنفيس البركان، وايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع المولدة لتيار الازمة وتدفقاته ليتحول الى مسارات عديدة بديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، او بعزل قوى الازمة من خلال رصد وتحديد القوى الصانعة لها وعزلها عن مسار الازمة من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها وحلها او القضاء عليها .

اما الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات فهي الاهم اذ انها اصبحت اكثر تناسبا مع روح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته، ولكن لاهميتها واتساعها يمكن بحثها في دراسة مستقلة.

إن ادارة الأزمات تتضمن قدرة المنظمة على التعامل بفاعلية وسرعة مع الموقف الأزموي لتقليل مخاطرها وتأمين السلامة والامن، او منع حدوثها اصلا. لذا فان ادارة الأزمة هي علم وفن تتعلق ادارة توازنات القوى ومتابعتها ورصد اتجاهاتها والتكيف مع المتغيرات البيئية بالسبل المناسبة بشكل ديناميكي يسعى الى رصد مؤشراتها وتشخيصها ومن ثم التخطيط لمواجهتها والتخطيط لحلها والتصدي لها، لذلك فان الموقف يتضمن جانبا كبيرا من عدم التأكد والمخاطرة بهدف السعي للسيطرة والتحكم في مصير المنظمة والمؤثرات المحيطة .

ويمكن تعريف ادارة الأزمة بانها البحث في تحديد المخاطر وامكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات التي تضمن منعها او احتواءها وتخفيفها والتقليل من آثارها السلبية الى ادنى حد ممكن .

كذلك هي علم ومهنة تركز على تطبيق التقنيات المتطـورة والعلـوم والاسـاليب الادارية للتعاطي مع مثل هذه الحالات والاحداث غير الاعتيادية التي قد تلحق اضارا كبيرة بالمنظمة اذا لم تتقن ادارة المنظمة مواجهتها ومعالجتها بشكل سليم .

ان طبيعة المواقف التي يواجهها فريق ادارة الأزمة يحتاج الى حلـول ابداعيـة غـير تقليدية لوضع خطط وسيناروهات للتعامل مع الازمـة بـشكل خـلاق ومميـز، يعتمـد التدريب المسبق وجلسات العصف الذهني لفريـق العمـل وتقـويم الافكـار والخطـط. ويتعين على فريق ادارة الازمة التأكد من مرونة نظـم الاتـصالات المـستخدمة في ظـل الازمة بشكل خاص بمـا يلـبي الدقـة والـسرعة والانـسيابية في تـدفق المعلومـات بـين المستويات الادارية والبيئة الداخلية والخارجيـة للمنظمـة، لـذا مـن الـضروري اعـداد منظومة متكاملة من ادوات الاتـصالات وقواعـد البيانـات المتطـورة وفـرز وتـصنيف وتحليل وخزن البيانات والمعلومات الحديثة بكفاءة عالية وتقارير دقيقة واضحة منظمـة لصناع القرار في الوقت المناسب والمطلوب .

وبعد وقوع الازمة تحاول المنظمات استعادة توازنها ومسارها إن تم التعامل معها ومعالجتها بشكل حاسم ووقت كاف. وإلا فإن النتائج يمكـن ان تكـون سـلبية وتلقـي بظلال قاتمة عليها لاسـيما اذا كانـت مواردهـا وامكاناتهـا محـدودة. غـير ان الادارات المقتدرة المتبصّرة والمتسلحة بالخبرات الثرية واليقظة الواعية والقدرات الفاعلـة يمكنهـا معالجة الحالة الازموية واستعادة التوازن بوقت قياسي بل الاستقواء وترصـين الموقـف وإكتساب نجاحات مضافة. ومن اهم اساليب احتواء الازمات ومواجهتها اعداد فريـق عمل ومستشارين وغرفة عمليات لادارة الازمة والتغلب عليها، مـع اجـراء تغـييرات هيكلية جذرية في المنظمة قد تشمل بعـض اداراتهـا العليـا فـضلا عـن تنويـع قنواتهـا السلعية والتسويقية والبحث عن اسواق جديدة .

المصادر:

1. ابو فارة، يوسف احمد (2009) "ادارة الأزمات مدخل متكامل" إثراء للنشر والتوزيع، عمان .
2. الذهبي، جاسم محمد (2001) "التطوير الاداري: مداخل ونظريات – عمليات وإستراتيجيات" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد .
3. الخضيري، محسن (1997) "ادارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية" مكتبة مدبولي، القاهرة .
4. الخضيري، محسن (2003) "ادارة الازمات" مجموعة النيل العربية، القاهرة
5. ابو قحف، ع. (2002) "الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات" دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية .
6. شدود، م. (2002) "ادارة الازمات والادارة بالازمة" الاوائل للنشر والتوزيع والخدمات الطباعية، دمشق .
7. مهنا، م. ن. (2004) "ادارة الازمات" مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية .
8. المدهون، موسى (1993) "الأزمات: مفهومها – اسبابها – انواعها" المركز الدولي للنظم والعلوم الادارية، عمان .
9. Bryan ,T.W.(2005) " System Thinking Applied to Crisis Mangement " walden University
10. Fink , s. (1989) " Crisis Mangement: Planning for the Inevitable , AMACOM , New York
11. Mitroff, I.(2000) " Manging Crises Before They Happen " AMACON, New York .
12. Seymour,M. , and Moore, s. (2000) " Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice ,Continum , London .
13. Schermerhorn, John R.(1996)"Management and Organizational Behavior " John Wiley and sons , USA

الفصل الرابع

موارد بشرية



فلسفة التحول الى ادارة الموارد البشرية

تتعامل ادارة الموارد البشرية مع اهم عنصر من عناصر الانتاج واكثر الموارد عرضة للتاثر

فهذه الادارة تتعامل تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابة مع الفرد في المنظمة، الذي يعتبر المحرك للنشاطات الاخرى اضافة الى ان ادارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري الذي لانظير له اطلاقا ولا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة، وهنالك اجماع على ان المنظمة بأدارة الموارد البشرية ومن خلالها تتمكن من احراز العديد من المزايا التنافسية لمواجهة التحديات البيئية والاستمرار والبقاء. ان هذه الادارة ينصب عملها حول الفرد العامل من سوق العمل وحتى انتهاء علاقته بالمنظمة.

"ان ادارة الموارد البشرية التي يرمز لها ب HRM هي الادارة الفعالة للاشخاص في العمل. و تقوم هذه الادارة بما يتوجب القيام به لتجعل العاملين اكثر انتاجية واكثر وفاء بمتطلبات العمل." Ivancevic (1998:2)

فرضيات ادارة الموارد البشرية

تقوم هذه المدرسة على الافتراضات الاتية:

- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد اليشرية .
- في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة الى ادارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وداخلها.
- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الادارة المتخصصة بالموارد البشرية تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- للاستجابة للمتطلبات البيئية فعلى تلك الادارة ان تضع في حسابها التنوع في اهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والاخلاقية.

• ان الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في الوقت ذاته وعلى ادارة الموارد البشرية ان تحقق افضل توازن بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل للموارد البشرية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

• تخضع حركة الفرد من البيئة الى المنظمة وداخل المنظمة ومنها الى البيئة لاشراف ومتابعة ادارة متخصصة تعرف بأدارة الموارد البشرية

(الهيتي، 1999: 26)

والملاحظ من هذه الافتراضات ان مدرسة الموارد البشرية لاتهتم بالموارد البشرية كأفراد عاملين داخل المنظمة فقط وانما كأحد الموارد التي يمكن ان تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية.

ان العمال الموهوبين للعديد من المنظمات هم حجر الزاوية للميزة التنافسية التي تعتمد الافكار لخدمة الزبائن، وحتى المنظمات التي لاتدخل في حيز المنافسة اصبح الحصول على افضل العمال والمهارات مصدرا رئيسيا للاداء وحل المشاكل والتطور

النشأة ومراحل التطور

ان ادارة الموارد البشرية نشأت وتطورت ووصلت الى ما وصلت اليه ضمن مراحل تاريخية عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية، ويعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت الى ضرورة اعادة النظر بكيفية ادارة الموارد البشرية، حيث ان ظهورالمنظمات الصناعية وتنوع انشطتها وتقدم التركيبة المهارية والثقافية للعاملين كانت ابرز العوامل الحاسمة لظهور حقول ادارية متخصصة ومنها ادارة الموارد البشرية التي بدأت بتسمية ادارة الافراد وتطورت الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة. (Ivancevich 1998:5

وقد تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان اهمها:

• التغير في مستوى المعيشة

• طلب تقليص وقت العمل

• تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين بوجه خاص .

- زيادة وعي العاملين في المطالبة بحقوقهم
- تغير تركيبة الموارد البشرية وتقدم مستوياتهم المهارية .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والانتاجية.
- ادراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين .
- التغير في عوامل البيئة الخارجية السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية.

قادت هذه التغيرات الى تحفيز افكار جديدة كانت بداياتها بادارة الافراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الاداري بشكل عام.
(الهيتي 1999: 23)

وقد مرت العلاقة بين الادارة والعاملين بمراحل تاريخية كان من ابرزها حركة الادارة العلمية في القرن العشرين التي اسسها تايلر وحركة العلاقات الانسانية، والعلوم السلوكية، وفلسفة الرخاء الاجتماعي اساس دولة

الرفاهية. فقد عمدت حركة الادارة العلمية الى استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الاعمال والانسان والوقت والحركة من خلال خضوع العمال للرقابة الدقيقة لتحديد تلك المعايير سلفا فكان الجهد الانساني هدفا لزيادة الارباح والانتاجية لذلك كان العمال في هذه المرحلة متساوين مع عناصر الانتاج الاخرى مثل الرأسمال والمعدات والموارد الطبيعية. . وكان التركيز على ان الانسان رجل اقتصادي هدفه الحصول على المال ولذلك انحصرت وظيفة ادارة الافراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة. لكن تجاهل اهداف العمال ادى الى ظهور مدرسة جديدة بعد 1920 هي مدرسة العلاقات الانسانية بدأ تاثيرها يأخذ مداه في تطوير ادارة الافراد استنادا الى تجارب الهاوثورن فبزغت مؤشرات جديدة للتعامل مع العاملين تجلت في ان انتاجية العامل لاتتقرر فقط بأسلوب الاجر والعمل بل بالعوامل الاجتماعية والنفسية فنظرت هذه الحركة الانسانية على ان العامل مورد ثمين في المنظمة اضافة لأمتلاكه حاجات وتطلعات واحساسيس تتأثر بنمط القيادة وبالعلاقات

مع مجموعات العمل. ومع هذا التحول الرئيس الذي حل بالفكر الاداري تجاه العاملين الا ان النتائج كانت محدودة عمليا لاسيما في مجال الاشباع والرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاداء والانتاجية لاسباب عديدة، ولكن اهمها هو ان اشباع جميع حاجات العاملين غاية لاتدرك، ثم ان هنالك حاجات تتقاطع مع اهداف المنظمة، ومن يقول ان العامل السعيد هو عامل منتج على طول الخط؟ .. ان الحاجات الانسانية غير متماثلة فما يحفزك قد لايحفز غيرك بنفس الدرجة، ثم ان هذه المدرسة قد تجاهلت التنظيم الرسمي. وبناء على تلك المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الانسانية مهيمنة على التفكير الاداري منذ عام 1970 .

بعض تعريفات ادارةالموارد البشرية:

- تعريف :Schuler هي مجموعة وظائف وانشطة تستخدم لأدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.
- تعريف :Michael Pooleهي العملية الخاصة بأستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم

التحول من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية

يجب التفريق بين وظيفة الافراد كجزء من مهام الادارة وبين ادارة الافراد كجهاز او دائرة متخصصة في المنظمة. وقد بدأ الاهتمام بأنشاء ادارات متخصصة في ادارة الافراد او القوى العاملة نظرا لقصور مناهج الادارة العلمية او العلاقات الانسانية في الاهتمام بقضايا الافراد وتحقيق اقصى انتاجية ممكنة، وتطوير الافراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وتحقيق اهداف المنظمة من حيث الانتاجية وبلوغ النمو المطلوب للاعمال والافراد اذ ان الافراد هم اهم عنصر انتاجي في المنظمة .. ومع ذلك ظلت ادارة الافراد تفتقر للتوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات واهداف المنظمة، صحيح ان ادارة الافراد تقدم بعض الخدمات، ولكن ذلك يأتي من منطلق تحقيق الربح والانتاجية في المقام الاول وليس من منطلق الاهتمام بالانسان كعنصر متميز عن بقية عناصر الانتاج الاخرى. ومما

يؤخذ على دور ادارة الافراد في المنظمة ان انشطتها تفتقر الى التنسيق والتكامل والانسجام مع انشطة الادارات الاخرى في المنظمة، فقد تتخذ القرارات والممارسات من قبل ادارة الافراد بشكل يؤثر سلبا على الوظائف الاخرى في المنظمة دون التفكير في النتائج المترتبة على الوظائف الاخرى.

(Mathis &Jackson 2003:12)

وتلافيا لذلك القصور في التعامل مع الافراد في المنظمة وتوافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الاداري المعاصر المتمثلة في الابداع وابراز قدرات ومواهب الافراد وطاقاتهم الفكرية برز في السبعينات مفهوم جديد هو ادارة الموارد البشرية. H.R.M

ويبدو ان هنالك عوامل اقتصادية اجتماعية ادارية تكنولوجية قد اسهمت في تكوين ونشر ادارة الموارد البشرية و اهمها:

1 - العوامل الاقتصادية :

- ضرورة رفع كفاءة الانتاجية للعاملين
- تزايد كلفة العنصر البشري
- ضغوط لتخصيص تكاليف الانتاج والعمالة .

2 - العوامل الاجتماعية:

- تنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي.
- تزايد احتياجات العاملين وتغير تطلعاتهم
- تشريعات الضمان العمالية اضافة الى تأثير النقابات العمالية.

3 - العوامل التكنولوجية:

- تغيرات تكنولوجية متسارعة
- تكلفة المعدات والالات
- تطور الاتصالات والمعلوماتية

4 – العوامل الادارية:

- استخدام الكومبيوتر والمنطلقات والاساليب الجديدة للتعامل مع الافراد بعد التطورات الادارية في اساليب ونظريات القيادة والحوافز والادارة بالاهداف، وانظمة حلقات الجودة، وبرامج ادارة الجودة الشاملة TQM .. مما فرض منطلقات نوعية مستحدثة في ادارة العمل والبشر معا. (السالم 2000 :31)

فلسفة التحول الى ادارة الموارد البشرية

تتوضح هذه الفلسفة في النقاط الاتية:

- الانسان المنتج اهم عنصر ستراتيجي في المنظمة .
- ادارة الموارد البشرية شريك اساسي في عملية التخطيط والتطوير المتكامل .
- ان اهداف المنظمة لايمكن تحقيقها الا من خلال افراد مؤهلين وروح معنوية عالية ورضا عن العمل وتفهم تام لاحتياجاتهم.
- اهداف المنظمة واهداف العاملين ليست متناقضة وان ادارة المنظمة تستطيع تحقيق هذه الاهداف من خلال المواءمة ومن خلال تصميم الوظائف والاختيار.

ولكل ذلك تصبح (ادارة الافراد) جزءا من وظيفة اكبر هي ادارة الموارد البشرية لتكون في موازاة ادارة الانتاج والتسويق والمالية .. ولتكون ادارة الموارد البشرية ادارة تنفيذية مشاركة تماما في دفع الستراتيجيات المنظمة وتحقيق اهدافها، وليست ادارة منعزلة مستقلة او استشارية تقدم النصح وعليها تنفيذ قرارات الادارة العليا نصيا. ان دور ادارة الموارد البشرية لم يعد محصورا في حفظ السجلات واضابير الافراد والممارسة الروتينية اليومية لشؤون الافراد العاملين بل ضمان عدم تعارض قراراتها مع قرارات وخطط ونشاطات الادارات الاخرى للمنظمة .. فتكون مشاركتها ستراتيجية متفاعلة منسجمة متوائمة حيوية شاملة خلال المنظمة، و غير مقتصرة على الاهتمام بالعاملين.

نشاطات ادارة الموارد البشرية

ولأدارة الموارد البشرية نشاطات عديدة من اهمها (Ivancevich. 1998: 5)

- ابداء تكافؤ الفرص للتوظيف في المنظمة .
- تحليل العمل .
- تخطيط الموارد البشرية .
- الاختيار والتوظيف والتحفيز توجيه الموظف .
- تقييم وتعويض الاداء .
- التدريب والتطوير .
- حل المشاكل و تحسين علاقات العمل .
- سلامة وصحة العاملين.

بين ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد :

ولذلك فان ادارة الموارد البشرية تختلف عن ادارة الافراد في:

- منظور الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لادارة الافراد قصير الاجل، يكون التخطيط في ادارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على اساس التوقعات المستقبلية ومتكاملا وذا طابعا ستراتيجيا.
- العقد النفسي: اذ تركز ادارة الافراد على الاذعان في العقد مع الفرد بينما تركز ادارة الموارد البشرية على الولاء والانشداد للعمل.
- أنظمة الرقابة .. اذ تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في ادارة الافراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في ادارة الموارد البشرية.
- منظور العلاقات بين الافراد: يكون منفعيا وجمعيا وقائم علىاساس الثقة الضعيفة بالعاملين في ادارة الافراد، بينما يكون تبادليا قائما على اساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الادارة والموارد البشرية.
- الهياكل والانظمة: تتميز الهياكل والانظمة في ادارة الافراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في ادارة الموارد البشرية .

- الادوار: تركز ادارة الافراد على الادوار التخصصية والمهنية، بينما تميل ادارة الموارد البشرية الى التنوع والتكامل في الأدوار.
- الوظائف تتميز وظائف ادارة الافراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف ادارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والاخلاقية.

اهداف ادارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة

تتجلى اهداف ادارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في:

- تساعد المنظمة في الوصول الى اهدافها.
- الحصول على الافراد الاكفاء .
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين .
- تحقيق المشاركة والولاء للافراد في المنظمة .
- تنمية قدرات العاملين بتدريبهم وتطويرهم.
- ايجاد ظروف عمل جيدة للعاملين .
- سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم للاخطار.
- اتاحة فرص العمل الجيدة للمؤهلين من العاملين للترقية والتقدم في المنظمة .

(أنظر Ivancevich 1998: 9)

الدور الستراتيجي لادارة الموارد البشرية

تأسيسا على كل ذلك فان الدور الستراتيجي لادارة الموارد البشرية هو من اهم ادوارها اذا لم يكن اهمها جميعا، اذ ان هذه الادارة هي اكبر مساهم في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والاصعدة الحكومية والخاصة، وتعتبر شريك عمل ستراتيجي. وان العناصر اللازمة لذلك هي:

- اثراء الاداء التنظيمي
- المشاركة في التخطيط الستراتيجي

- صنع القرار حول الاندماجات والاكتسابات وتقليص الحجم
- اعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل
- ضمان المسؤولية المالية لنتائج الموارد البشرية.

P.B. Beaumont , 1998: 16

المصادر :

1. Ivancevich , John M. (1998)" Human Resource Management" .McGraw. USA.
2. Robert L. Mathis & John H. Jackson (2003) ". Human Resource Management ." 10 ed .USA
3. P.B. Beaumont(1998) " Human Resource Management " Sage Publications , London,

4. الهيتي، خالد عبد الرحيم (1999) " ادارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي " دار الحامد. عمان. 1999
5. السالم، مؤيد سعيد (2000) " ادارة الموارد البشرية ". وزارة التعليم العالي. 2000

الموارد البشرية وادوارها الاستراتيجية

هنالك نظرة سائدة تبسيطية و تهميشية للموارد البشرية واداراتها وبخاصة في بلدان العالم الثالث ومنها بلدنا، تلك النظرة نابعة من الدور التقليدي الذي كانت تقوم به اقسام الذاتيات في حفظ الاضابير والسجلات والجهد الاداري الورقي و اليومي. ولكن وبعد ان تقلصت ابعاد العالم في زمن العولمة وصار العالم قرية محدودة لمتصفح الانترنيت والمتعامل مع المعلومات التقنية ومنظوماتها وبياناتها الرقمية ومعلوماتها الغنية، وتطور مهام وامكانات ادارات العاملين لتكون ادارات ستراتيجية للموارد البشرية ذات امكانات علمية متخصصة وفنية ومهنية عالية بما يوازي ويكافيء مهامها التنافسية الدقيقة والحيوية، اصبح لهذه الادارة دور ستراتيجي بارز يحتل مقعده الى جانب الادارات الاخرى في المنظمة المعاصرة.

تأسيسا على المكانة الستراتيجية لادارة الموارد البشرية في عالم اليوم الذي اصبح الانسان المتعلم والمتخصص مصدرا رائدا للاستثمار واصبح غاية وليس وسيلة من وسائل الاعمال الروتينية النمطية، فان الموارد البشرية وبخاصة المبدعة يمكن ان تكون من ضمن الكفايات الجوهرية للمنظمة، اضافة الى دورها المحوري في العمل وتحقيق الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية. في هذا الاطار والاتجاه جاءت ورقتي البحثية هذه وقسمتها الى ثلاثة اجزاء متكاملة، الاولى تعنى بالمنهجية وشؤون التحول من ادارة للافراد الى ادارة للموارد البشرية، والثانية تعنى بنجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، والثالثة تعنى بالاستنتاجات والتوصيات.

النشأة والتطور:

مرت ادارة الموارد البشرية بمراحل تاريخية للوصول الى ما وصلت اليه، ويعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت الى ضرورة اعادة النظر بكيفية ادارتها لتكون ادارة ستراتيجية معاصرة، ويبدو ان هنالك عوامل اقتصادية ادارية تكنولوجية مهمة اسهمت في تكوين وبلورة ادارة الموارد البشرية واهمها:

ضرورة رفع كفاءة اانتاجية العاملين، وتزايد كلفة العنصر البشري، وضغوط تخفيض تكاليف الانتاج والعمالة. كذلك تنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغير تطلعاتهم، وتشريعات الضمان العمالية اضافة الى تأثير النقابات العمالية. و التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتكلفة المعدات، وتطور الاتصالات والمعلوماتية. اضافة الى العوامل الادارية واهمها استخدام الكومبيوتر والمنطلقات والاساليب الجديدة للتعامل مع الافراد بعد التطورات الادارية في اساليب ونظريات القيادة والحوافز والادارة بالاهداف، وانظمة حلقات الجودة، وبرامج ادارة الجودة الشاملة TQM

مما فرض منطلقات نوعية مستحدثة في ادارة العمل والبشر معا. Beaumont,1998: 177

الفلسفة الاساسية للتحول:

تكمن الفلسفة الاساسية لهذا التحول في:

- الانسان المنتج اهم عنصر ستراتيجي في المنظمة
- ادارة الموارد البشرية شريك اساسي في عملية التخطيط والتطوير المتكامل
- ان اهداف المنظمة لايمكن تحقيقها الا من خلال افراد مؤهلين وروح معنوية عالية.
- اهداف المنظمة واهداف العاملين ليست متناقضة وان ادارة المنظمة تستطيع تحقيق هذه الاهداف من خلال المواءمة ومن خلال تصميم الوظائف والاختيار.

لكل ذلك تصبح ادارة الافراد جزء من وظيفة اكبر هي ادارة الموارد البشرية لتكون في موازاة ادارة الانتاج والتسويق والمالية ولتكون ادارة تنفيذية مشاركة تماما في دفع ستراتيجية المنظمة وتحقيق اهدافها، وليست ادارة منعزلة مستقلة او استشارية. ان دورها لم يعد محصورا في حفظ السجلات واضابير الافراد والممارسة الروتينية اليومية لشؤون الافراد العاملين بل ضمان عدم تعارض قراراتها مع قرارات وخطط ونشاطات الادارات الاخرى للمنظمة، فتكون مشاركتها ستراتيجية متفاعلة منسجمة متوائمة حيوية شاملة خلال المنظمة، وغير مقتصرة على الاهتمام بالعاملين.

ان مدرسة الموارد البشرية لاتهتم بالعاملين داخل المنظمة فقط وانما كأحد الموارد التي يمكن ان تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية. (الهيتي، 1999: 31)

مفاهيم وتعريفات:

يعرف بعض الكتاب ادارة الموارد البشرية بأنها "الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"

Schuler,1995:9

ويفهم منه ان ادارة الموارد البشرية هي الادارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال:

- تخطيط واقعي للموارد البشرية
- توظيف ملائم للموارد البشرية
- تدريب دقيق للموارد البشرية
- متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المواءمة الخارجية والمواءمة الداخلية.

ان الادارة السراتيجية كما يعرفها ريموند نوي هي "مدخل للتعامل مع مالتحديات التنافسية التي تواجهها المنظمة، ويمكن التفكير بها على انها تدبر الخطة التي تحقق التكامل بين اهداف المنظمة الاساسية وسياساتها وسلسلة افعالها ضمن كل متماسك"

Noe,1994:45

ويمكن التفكير بأدارة الموارد البشرية السراتيجية SHRM على انها "آلية استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تنوي تمكين المنظمة على تحقيق اهدافها"

Ibid, 45

الادوار :

ان ادوار هذه الادارة يكمن في

- دور المعماري المسؤول عن تحديد كيفية تصميم المنظمة والوظيفة
- دور المدقق الذي يحدد ايا من الجوانب الخاصة بالمنظمة او العمل يجب تغييرها للوصول الى فاعلية افضل .
- دور المشارك في وضع الاتجاه الستراتيجي للمنظمة
- دور المتحرك في المنظمة لتحديد الاسبقيات الخاصة بالاهداف ومن خلال الخبرة الادارية.
- دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لاساليب العمل.

وهذه الادوار يمكن انجازها من خلال مجموعة وظائف اساسية لادارة الموارد البشرية، منها الاهداف الخاصة بالموارد البشرية وصولا الى اهداف اعم واشمل تتمثل بالانتاجية ونوعية حياة العمل والاذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الاهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة. Schuler,1995: 16

لذا يستوجب التركيز على الاهمية الخاصة لادارة المواردالبشرية في المنظمات، كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، وتتعامل مع المورد الوحيد الذي لايمكن تقليده من قبل المنافسين، وكون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهدا تداوليا يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي انفقت في مدخلات هذا الجهد، ويمكن تخفيض التكاليف عن طريق تحسين النوعية وزيادة الانتاجية، ورفع مستوى التعلم وتراكم الخبرة. "ربما التغير الاكثر اثارة للدهشة في دور الموارد البشرية اليوم هو اشتراكه المتزايد في تطوير وتنفيذ ستراتيجية الشركة .. والمحافظة على الميزة التنافسية" See Dessler,2000

التحديات الاربعة:

لقد تطور دور ادارة الموارد البشرية بفعل اربعة تحديات تنافسية اثرت ولا زالت تؤثر على تطبيقات ادارة الموارد البشرية وهذه التحديات هي (عباس، سهيلة محمد 2003: 31):

1. تحديات العولمة
2. تحديات الجودة
3. التحديات الاجتماعية
4. التحديات التكنولوجية

ان المزيد من العولمة المزيد من المنافسة وتعني المزيد من الضغط من اجل التطوير، وتخفيض الكلف ،وجعل الموظفين اكثر انتاجية، وايجاد طرق جديدة للقيام بالامور بشكل افضل وبثمن اقل .(See Dessler: 2000)

وبشكل مشابه كان الانترنت وتكنولوجيا المعلومات وما تزال تجبر وتمكن الشركات من ان تصبح اكثر تنافسية. وان التكنولوجية تقوم بأكثر من تخفيض الكلف وفتح طرق جديدة للتنافس انها تغير ايضا من طبيعة العمل.

انظر المصدر السابق

ان ادارة الموارد البشرية الستراتيجية تتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية وتنفيذها بما يتواءم ويتناغم مع الاستراتيجيات التنظيمية اذ تبنى عملية تحليل الموقف التنافسي للشركة وتطوير الاهداف الستراتيجة ووضع الخطط وتوزيع الموارد البشرية حيث يوفر مدراء الموارد البشرية المعلومات اللازمة للمخططين الستراتيجيين والخاصة بمهارات وقابليات الموارد البشرية وهذه المعلومات تساعد مدراء الادارة العليا في اختيار الستراتيجية الافضل.

ثانيا نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية

الموارد البشرية ونجاح المنظمة:

عوامل عديدة تقرر نجاح المنظمة، وان احد اهم هذه العوامل هي الموارد البشرية والتنافسية، والتكيف مع البيئة والسوق. ان الادارة الكفوءة تقرر مسار المنظمة وكيف تنجح اضافة الى التقييم المنتظم والمراجعة .(Mathis & Jackson,2003: 35)

ان الموارد البشرية تلعب الدور الرئيس في صنع الاهداف الستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، اضافة الى انها هي المعنية في المساعدة بزيادة الانتاجية. هذا المنهج او التوجه وضمن هذا الاطار هو الدليل الستراتيجي، وان عليها كذلك الاستخدام المنظم للعمال لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الاخرين في السوق .

Ibid, 44

دور ادارة الموارد البشرية في تكوين الستراتيجية:

ان كل جزء من عملية تكوين الستراتيجية يشتمل على افراد مرتبطين بقضايا وشؤون العمل، ولهذا فأن وظيفة HRM تظهر الحاجة اليها كي تشارك في كل جزء من هذه الاجزاء. ويبدو ان هنالك اربعة مستويات من التكامل بين وظيفة ادارة الموارد البشرية ووظيفة الادارة الكلية، وهي:

- الترابط الاداري، وهو ادنى مستويات التكامل وتركز وظيفتها على الاهتمام بالنشاطات اليومية.
- الترابط باتجاه واحد، حيث تقوم ادارة المنظمة العليا باعداد التخطيط ووضع الخطة الستراتيجية و اعلام ادارة الموارد البشرية بها.
- الارتباط بأتجاهين، وهو يسمح بدراسة مختلف القضايا المتعلقة بالموارد البشرية خلال عملية تكوين الستراتيجية، ويكون بثلاث خطوات الاولى يقوم فريق التخطيط الستراتيجي بأعلام ادارة الموارد البشرية بمختلف الستراتيجيات التي تدرسها المنظمة، ومن ثم يقوم كادر هذه الادارة بدراستها وتحليل مضامين الموارد البشرية

لمختلف الستراتيجيات، ويقومـون بتقـديم نتـائج هـذا التحليـل لفريـق التخطـيط الستراتيجي، واخيرا وبعد اتخاذ القرار الستراتيجي يتم تمرير الخطة الـستراتيجية الى كادر ادارة الموارد البشرية الذين يقومون بتطوير ووضع بـرامج لتنفيـذها، وهكـذا فان التخطيط الستراتيجي وادارة الموارد البشرية تصبحان معتمدتين على بعـضهما البعض ضمن ترابط باتجاهين .

- الترابط المتكامل او التكامل، ويعتبر حركيـا ومتعـدد الاوجـه اسـتنادا الى التفاعـل المستمر وليس المرحلي، وفي معظم الحـالات فـان مـدير المـوارد البـشرية يكـون عـضوا متكـاملا في فريـق الادارة العليـا.) See Noe,1994: 52) ادارة المـوارد البشرية والكفايات الجوهرية:

كذلك فأن ادرة الموارد البشرية عليها تطوير ستراتيجيات محددة تعتمد على نقاط القوة في المنظمة، هذه النقاط التي تلتزم بالكفايات الجوهريـة الـتي هـي اسـاس خلـق الميزة التنافسية.

ابتداء ان الكفايات الجوهرية "تركيب او مركب synthesis من المهارات والمعرفة والتكنولوجيا متحدة في كل نظام وهي العلامة الفارقة للمنظمة التي تميزها عـن غيرهـا من المنظمات الاخرى، وبـذلك فـان توجهـات ادارة المـوارد البـشرية في تطـوير هـذه الكفايـات يجـب ان يتركـز الى هـذه الخـصائص اعـلاه. وفي الـصدد نفـسه اكـد كـل من Lado & Wilson ان المنظمة المستندة الى الموارد هي المنظمة الـتي تـستخدم انظمـة ادارة موارد بشرية فاعلة في تطوير الكفايات الجوهرية التي ستكون اساسا لتحقيق الميزة التنافسية (الدليمي، احسان، 2006 ،: 60)

وعن اهمية فاعلية ادارة الموارد البشرية فأنها تنبع "من تزايد اهميـة هـذه الادارة في الوقت الحاضر، فقد بدأت هذه الادارة تؤدي دورا رئيسا في نـشاط المنظمـة كونهـا لاعبا ستراتيجيا واساسيا في المنظمة. وان المنافسة التي تعيشها المنظمـات اليـوم في ظـل التحديات الكـثيرة الـتي تواجههـا، كالعولـة، وثـورة الاتـصالات، والمنافـسة العالميـة، وغيرها من التحديات، والذي جعل هذه المنظمات تعمل على تقديم افضل مـا لـديها

لتحقيق رضا الزبون، ولعل اللاعب الرئيسي في تحقيق هذا الرضا هم الافراد العاملون ' المصدر السابق، 49

وقال ' ان تحرر الموارد البشرية من عبء الاعمال الكتابية التقليدية ستؤدي الى ان تضيف هذه الادارة قيمة اكبر للمنظمة وستوجه التركيز على القضايا الستراتيجية في ادارة القوة العاملة ' المصدر السابق ،57

وحول اهمية تقانات المعلومات لادارة الموارد البشرية الستراتيجية اضاف ' ان ادراك اهمية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها وفاعليتها في تحسين اداء المنظمات جعلها تتجه لزيادة الاستثمار في تقانة المعلومات اذ يؤكد مركز البيانات العالمي ICD بان ادارة الموارد البشرية الستراتيجية ستكون واحدة من ابرز الادارات في تبني تقانة المعلومات في السنوات القليلة القادمة ' المصدر السابق، 57

كذلك فان الكفاية ' هي حشد او توليف عدد من الخصائص المؤسسية (خصائص الشركة، والمهارات والحوافز، والمعرفة، والتكنلوجيا) التي تميز المنظمة من غيرها، والكفايات الجوهرية هي قبل كل شيء، خصائص الشركة، والكفايات هنا تخلق او تولد اجتماعيا وتضامنيا فهي ليست كفايات فردية، بل هي متجسدة في كل الانظمة، والعمليات لذلك فهي تطور من خلال توليد فعال لتطبيقات وسياسات ادارة الموارد البشرية ' المصدر السابق، 60

ان الترابط والتأثر بين ادارة الموارد البشرية والكفايات الجوهرية يتضح من خلال الخصائص المميزة للكفايات فهي نادرة وقيمة وضمنية وصعبة التقليد وهذه الخصائص يمكن ان تكون سمة لعدد من المكونات المنظمية التي تلعب بها ادارة الموارد البشرية دورا كبيرا فيها، وانه لم يعد هناك ادنى شك ان لادارة الموارد البشرية ستراتيجية تتناغم وتتطابق وتتكامل مع ستراتيجية المنظمة، وان اساس تشكيل الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية يستند الى وجود كفايات جوهرية يتم تطويرها واكتسابها بمرور الوقت. وان ادارة الموارد البشرية الفاعلة يمكنها ان تكون المولد للكفايات الجوهرية.

ان العلاقة بين فاعلية ادارة الموارد البشرية والكفايات الجوهرية تتجسد وتتضح من خلال الدور الجديد الذي باتت تؤديه هذه الادارة في المنظمة ومن "كونها اصبحت لاعبا ستراتيجيا مهما يمكنه ان يوفر خصائص ومميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة ستراتيجية تمكنها من التفوق على المنافسين" (الدليمي، احسان: 62)

وعلى هذا الاساس اعلنت العديد من المنظمات ان مواردها البشرية تميزها عن منافسيها، اذن فمواردها البشرية تمتلك قيمة ستراتيجية خاصة، من ذوي القابليات المهنية والفنية المميزة، لذلك تسعى الى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمتنافسين مع نظرائهم في المنظمات الاخرى.

ولقد اصبح معروفا بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين ان يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم الى مبدعين لايجاريهم المنافسون بسهولة، اضافة الى قابليتهم في صنع القرارات.

الدور الستراتيجي للموارد البشرية:

لكي تؤدي الموارد البشرية هذا الدور عليها ان تركز على القضايا بعيدة الامد مثل التأثيرات الديموغرافية المتغيرة للقوى العاملة وشحتها ووسائل المعالجة وهذا الدور يتطلب مستوى عال من المعرفة المهنية، حيث ان هذه الادارة تعتبر اكبر مساهم ستراتيجي في نجاح المنظمات) (Mathis & Jackson,2003: 44)

وفي الاونة الاخيرة تم التأكيد على دور الموارد البشرية كشريك عمل ستراتيجي، والعناصر اللازمة لذلك هي:

- اثراء الاداء التنظيمي
- المشاركة في التخطيط الستراتيجي
- المشاركة في صنع القرار حول الاندماجات والاكتسابات وتقليص الحجم من خلال بيان مدى الانسجام الثقافي والقيم والاتجاهات .
- المشاركة في اعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل

• ضمان المسؤولية المالية لنتائج الموارد البشرية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

ان ادارة الموارد البشرية كانت وما تزال تعاني من النظرة التهميشية في العديد من المنظمات استنادا الى وظائفها التقليدية الادارية المحدودة والورقية في شؤون الذاتيات وحفظ السجلات والاضابير، او الادوار الأستشارية واليومية المعروفة، لكن شروط التحديات البيئية المتسارعة وابرزها متغيرات السوق، وضرورة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها مطلبا مصيريا لها في ظل ظروف العولمة القاسية، فرض ان تاخذ هذه الادارة مقعدها كشريك ستراتيجي متكامل في الادارة العليا الى جانب الادارات المهمة الاخرى

التوصيات:

• دعم الادارات العليا لادارات الموارد البشرية، وجعل ذلك توجها ثابتا نابعا من اهميتها الستراتيجية، والتخلي عن كل ما يمسها من افكار تهميشية لاتتناسب وروح العصر .

• تفعيل دور وامكانات ادارات الموارد البشرية وتجهيزها بكل الوسائل التكنولوجية والكوادر المتخصصة المهنية وبما يطور انشطتها وفاعليتها وكفاءتها، ويحدث توجهاتها ومهاراتها .

• دعم كادر الموارد البشرية بالمعرفة الحديثة ورفدهم بالمنظومات وتقنيات المعلومات اللازمة لأعمالها.

• تكوين جمعية عراقية للموارد البشرية، تعمل على اقامة ندوات علمية متخصصة، والتواصل مع الجهات المعنية لابراز الاهمية والمدلولات و المحتوى الحقيقي للموارد البشرية في العالم المعاصر، كما تقوم بأصدار مجلة أكاديمية- اعلامية خاصة بذلك.

• اقامة مركز علمي وطني للموارد البشرية في العراق يأخذ على عاتقه اقامة موقع الكتروني ستراتيجي، لتجميع وخزن المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية العراقية والاقليمية، مع تصنيفها واعدادها وتنسيقها مع الجهات ذات العلاقة، اضافة الى اعداد دورات وبرامج تدريبية وتطويرية في هذا الاتجاه.

• ان الموارد البشرية المتطورة والمتخصصة هي العمود الفقري للادارة والاعمال المعاصرين، ولا يمكن ان تقوم للتنمية المستدامة قائمة، كذلك لايمكن للتجارة والاعمال ان ترتفع الى مستوى الميزة التنافسية في عالم اليوم الصاخب الا من خلال الاهتمام المميز العالي، واعداد وتطوير الموارد البشرية وفقا للمعايير العلمية.

المصادر :

1. Robert L. Mathis & John H Jackson,(2003) " Human Resource Management," Thomson,Ohio,
2. Noe,Raymond A. & others(1994) ,Human Resource Management Gaining a Competetive Advantage, Irwin, Illinoes
3. Dessler Gary, Human Resources Management , Prentice Hall, New jersey, 2000
4. Schuler, R.S. ,Managing Human Resources, London,1990
5. Beaumont P.B.,Human Resource Management, Sage Publications, London, 1998

6. الدليمي، احسان علاوي 2006 "تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد

7. الهيتي، خالد عبد الرحيم (1999)، ادارة الموارد البشرية – مدخل ستراتيجي –، دار الحامد، عمان

8. عباس، سهيلة محمد، و علي، حسين علي (2003) "ادارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

الفصل الخامس

إدارة مقارنة



خصائص النظم الادارية في الدول المتقدمة

من ابرز الخصائص السياسية للدول الغربية والمتقدمة:

1. التنظيم الحكومي على درجة كبيرة من التخصص، وتوزيع الوظائف وفقا لمعايير موضوعية غير مزاجية، وذلك يعني ان البيروقراطية على درجة عالية من الكفاءة.
2. تعتمد اتخاذ القرارات السياسية على العقلانية والعلمانية وعلى اساس النظام القانوني .
3. ضخامة النشاطات السياسية والادارية في كافة المجالات .
4. وجود علاقة متينة بين السلطة والشرعية تقوم على التعاون مع المواطنين والقادة والسياسيين يقلل من التناقضات. ان النظام السياسي كفوء ويترجم المطالب الشعبية الى قرارات ولا يقصيها خارج العملية السياسية .
5. هنالك تفاعل واسع بين فئات الشعب والنظام السياسي، لكن ذلك لايعني مشاركة كل مواطن. ان المشاركة تبدأ واسعة شعبية في اتخاذ القرار السياسي لكنها قد تكون محصورة بيد عدد محدود من القادة .

خصائص البيروقراطيات في هذه الدول :

1. ضخامة وتطور اجهزة الخدمة المدنية بهدف تنفيذ القرار السياسي، ويغلب عليها خصائص ماكس فيبر المثالية، هيكليا وسلوكيا .
2. جهاز البيروقراطية متطور وعالي التخصص وفيه كوادر بشرية مهنية فنية ضرورية للنجاح .
3. البيروقراطية مهنية تعتبر الخدمة العامة مهنة كالمحاماة، بسبب اعتماد معايير الكفاءة في التعيين، والتدريب والتعليم وتصاحبها سلبيات وامراض البيروقراطية العملية.
4. دور البيروقراطية واضح نظرا للاستقرار والنضوج السياسي .
5. تخضع البيروقراطية لرقابة سياسية فعالة تمارسها مؤسسات سياسية محددة .

النظم الادارية العريقة .. المانيا وفرنسا :

البيروقراطية في المانيا وفرنسا تقارب وصف فيبر لذا تسمى نظمها الادارية بالنظم الكلاسيكية، وكان التغير السياسي فيهما جذريا متكررا .

تمثل في فرنسا بالتعامل العنيف مع الملكية الدستورية، والحكومة الجمهورية لغاية 1870، وفي المانيا يتميز التراث السياسي بالتفكك وغياب الثقافة السياسية المحددة المعالم .

لكن البيروقراطية كانت في البلدين على النقيض من الوضع السياسي .. ففي المانيا اصبحت البيروقراطية البروسية اساسا للبيروقراطية المعاصرة، وفي فرنسا تغير الهدف من الجهاز الاداري لخدمة النظام الملكي ليصبح بعد الثورة في خدمة الامة .

فرنسا :

طورت فرنسا في عهد الجمهورية الخامسة نظاما اداريا يجمع بين القديم والحديث ويتميز بالمرونة، وبقيت الدولة موحدة مركزية، ومنذ عام 1958 وجد نظام برلماني رئاسي تسيطر عليه الاحزاب الديغولية .

ويعتبر البيروقراطيون الفرنسيون في المستويات العليا الموجهين لسياسات الادارة المركزية بصفتهم مسؤولين عن اداء مختلف انشطة الدولة، كورثة للجهاز المنظم الذي انشأه نابليون، ومن اهم مميزاتهم اعتبار انفسهم ممثلين للدولة ومسؤولين رسميا اكثر من كونهم خدما للشعب، ولكونهم يتكلون ويتصرفون بأسم الدولة فهم يعتبرون انفسهم مالكين لجزء من السيادة التي توجب احترامهم من قبل الشعب .

والخدمة المدنية في فرنسا مهنة دائمة منذ التعيين وحتى التقاعد، وان الانضمام للبيروقراطية وبخاصة المستويات العليا عملية صعبة تمر بأجراءات وقنوات محددة، ويرتبط النظام التعليمي بنظام التعيين، اذ ان الدخول في الوظائف العليا محصور اتيحت لهم فرص التعليم العالي. وهنالك نموذج فريد للبيروقراطية الفرنسية وهو وجود نخبة مميزة من الاداريين تتمثل بما يعرف بالادارات الكبرى تستمد جذورها من الحقبة النابوليونية. وعدد الموظفين فيها محدود جدا، وتعمل بشكل مستقل ولها قوانينها، وان الدولة لاتتدخل بها الا بشكل بسيط .

تطور تاريخي :

سلطة الحاكم المطلق تسببت في تكوين الاطار المركزي الشديد للبيروقراطية الفرنسية، اضافة الى نظام الرقباء الذين كانوا بمثابة ادوات للملوك والحكام يمارسون نيابة عنهم اختصاصات محددة ولهم سلطات ادارية واسعة، وترجع نشأته الى العهد الاقطاعي، وقد ادى ذلك الى الجمود وانخفاض الكفاءة تبعا لتركيز السلطة وممارستها بشكل تحكمي، من جهة اخرى فان البيروقراطية كجهاز ضخم بدأت في الظهور قبل الثورة الفرنسية، وادى ذلك الى عدم اعتماد الكفاءة والاختيار والتعيين، لذلك تفشت الرشوة للحصول على الوظيفة واصبحت الوظيفة سلعة تباع وتشترى. ثم جاءت الثورة الفرنسية 1789 وتضمنت في اهم مبادئها المساواة، ومجيء نابوليون 1795 تغيرات هائلة في طبيعة الدول الاوربية وعمل الادارة فظهر مفهوم الدولة القومية بأعتباره النظام السياسي الرئيس، وظهرت البيروقراطية العام الحديثة كأداة للقيام بالاعمال الحكومية. ذلك ان نابليون قد ركز في الادارة على النظام والتسلسل الرئاسي والتخصص والمسؤولية وادخل بعض الملامح العسكرية التي تؤكد على تحديد المهام والتوجيهات بوضوح. ونشأ مجلس الدولة الذي مارس الاصلاح الاداري من خلال الدراسات والتوصيات .. وقام نابليون بتعميم مبدأ الجدارة كأساس للتعيين في الوظائف العليا، واكد على الموهبة والتدريب والتعليم، وانشأ المدرسة التقنية (البولتكينك) لتكون مصدرا مستمرا من الموظفين المؤهلين .

ولعب مجلس الدولة دورا مهما في تحقيق الاصلاح الوظيفي من خلال ممارسته الرقابة القضائية على اعمال الادارة .

وكان انشاء المدرسة الوطنية في الادارة عام 1945 من العوامل المؤثرة جدا في الاصلاح الاداري، وعلاج مساويء البيروقراطية، كما ان صدور نظام الخدمة المدنية بعد الحرب العالمية الثانية 1946 كان له اثره في تغيير الهدف من الجهاز الاداري الذي انشأ اساسا لخدمة النظام القديم لم ليصبح في خدمة الأمة بعد الثورة. وصدر عام 1948 نظام جديد لترتيب الوظائف وتوصيفها وفي عام 1956 صدر نظام موحد

للخدمة المدنية يعالج حقوق ومستويات الموظفين المدنيين، ومعالجة سلبيات البيروقراطية الفرنسية .

وفي عام 1958 عهد الجمهورية الخامسة طورت فرنسا نظاما اداريا يتميز بالمرونة وبقيت الدولة موحدة مركزيا وبقي المحافظ ممثلا للسلطة المركزية في محافظات فرنسا الـ 96 كافة، التي تمثل وحدات الحكم المحلي الرئيسة منذ عهد نابوليون، وحل النظام البرلماني الرئاسي الذي سيطرت عليه الاحزاب الديغولية محل النظام البرلماني الذي كان يعتمد على الاحزاب المتعددة. وعام 1962 استطاع رئيس الجمهورية بعد التعديل الدستوري الذي اصبح الرئيس بموجبه ينتخب من قبل الشعب مباشرة ان تكون له السيطرة على مجلس الوزراء، فتقلصت سلطات الجمعية الوطنية – البرلمان. وتم الفصل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية اذ لم يعد ممكنا للوزير الجمع بين منصبه الوزاري وعضوية البرلمان. ومن ناحية تنظيمية قسمت الحكومة الى 15 وزارة تنقسم كل منها الى عدة دوائر مركزية .

البيروقراطية الالمانية :

اهتمت المانيا بنظام الخدمة المدنية وركزت على السعي لتحقيق الكفاءة الوظيفية اعتقادا منها انها اهم وسائل الادارة العامة في اداء دورها .

وقد اتسمت البيروقراطية الالمانية :

1. الطابع القانوني الذي ورثته عن الثقافة الرومانية القانونية مما جعلها تجمع قوانين الخدمة المدنية في قانون واحد.
2. الطابع المركزي وجنوح المانيا في نظامها السياسي الى اتباع اسلوب بوليسي في ادارة شؤونها وسيطرة نظامها العسكري على الحياة الالمانية مدة طويلة، فتأثرت الادارةالعامة بهذا المناخ، حيث كانت التنظيمات الادارية تدار بأسلوب عسكري، مثل وحدة التوجيه وعدم تفويض السلطة وسيادة السلطة المطلقة، وتحكم عامل السرية في العمليات الادارية وانعزال الموظف العام عن المجتمع .

ويمكن القول انه عقب الحروب وخلالها كانت توجد الادارتان العسكرية والعامة، وترتب على ذلك الوجود العسكري في الخدمة المدنية ان تتعقد ظاهرة البيروقراطية حيث ضعفت الكفاية الادارية، وفشلت اكثر البرامج الادارية بسبب نقص الكفاءة والخبرة لدى الموظفين، اتسمت بالجمود لعدم قدرة العسكريين بالتكيف مع متطلبات الخدمة المدنية والتطورات الاجتماعية والسياسية .

3. نمو حجم التنظيمات البيروقراطية وتعقدها واصابتها بالجمود، وبخاصة عقب الحروب .
4. اصبت البيروقراطية الالمانية بسبب كل ذلك بكثير من اوجه الفساد والرشوة والجاسوسية والبوليسية ..

وبعد الحرب العالمية الثانية وفي اوائل الخمسينات بدأت حركة اصلاح وظيفي واسعة النطاق لعلاج جهاز الخدمة المدنية ومساويء البيروقراطية الالمانية، فقد اصدرت قوات الاحتلال قرارات لتخليص البيروقراطية الالمانية من الطابع العسكري ومن العسكريين النازيين .. ومن ثم التاكيد على مبدأ تكافؤ الفرص في الحصول على الوظيفة العامة واعداد برامج تدريبية للموظفين بمختلف فروع المعرفة وفق تخصصاتهم. وفي عام 1953 صدر نظام الخدمة المدنية الاتحادية في المانيا الغربية الذي قام على المفاهيم الاساسية الحديثة في مجالات الوظيفة العامة التي تعتمد مبدأ الجدارة في الاختيار والتعيين .

يتضح ان النظم الادارية البيروقراطية في فرنسا والمانيا قد ادت دورا اكثر اهمية في وضع السياسات العامة للدولة وتخطيط برامجها، وقد كان هذا الدور المهم نتيجة طبيعية لتوحيد البيروقراطية وحاجة الانظمة السياسية الى الاعتماد على البيروقراطية القائمة ذات الرسوخ والسيطرة والقدرة على تسيير الشؤون العامة، ومن ثم اصبحت البيروقراطية الحكومية في موقفيمكنها من التأثير على الاجهزة السياسية حيث استطاعت بصلاحيتها واستقرار هياكلها واستمراريتها الادارية وكثرة الموظفين المهنيين في اعلى المستويات في السلطة، في المراكز المهمة في الدوائر الوزارية، وفي المناصب

القيادية في معظم الصناعات التابعة للدولة ان تعوض القيادة السياسية المتغيرة بتغير السلطة .

وخلاصة القول ان البيروقراطيات الكلاسيكية في فرنسا والمانيا قد استطاعت الحفاظ على الاستمرار في ادارة الشؤون الحكومية وخدمة الدولة أيا كان القائمون عليها، وعلى الرغم من مهارات وقدرات وكفاءة النخبة البيروقراطية الا ان اعضاءها لم يسعوا الى المناصب السياسية

المصادر :

1. فيرل هيدي، ترجمة القريوتي ،محمد قاسم ا(1989) "الادارة المقارنة الحديثة" دار وائل، عمان
2. محمود، محمد فتحي (1997) "الادارة العامة المقارنة" طبعة ثانية، الرياض ،
3. Almond , Gabriel and Sidney ,Vebra (1963) " The Civic Culture " Princeton University press , Princeton.
4. Mosher , Frederick C.(1982 (" Democracy and the Public Service " 2nd ed. , Oxford University press, Inc.

الادارة في الدول النامية بين النخب السياسية و الاجهزة البيروقراطية

خلال القرن الماضي انتهت فترة الحكم الاستعماري، وظهرت دول مستقلة حديثا في القارات الثلاث آسيا وافريقيا وامريكا اللاتينية، ورغم الاختلافات بين هذه الدول فانها يمكن ان تسمى متطورة او نامية لما تشترك فيه من صفات. فجميع هذه الدول تمر في مرحلة التغير الاجتماعي، وبلغة النماذج فانها تمر بمرحلة انتقالية من النوع التقليدي الى النوع الحديث .

ايديولوجية التطوير:

تتشابه الدول النامية في الاهداف التي تتوخاها من التغيير، ولاهمية الجانب الايديولوجي فأن اهم عناصرها:

- ان الهدف المزدوج للتطوير هو البناء القومي والتقدم الاقتصادي والاجتماعي. وهذه الاهداف مشتركة بين القادة السياسيين في هذه الدول بالرغم من الاختلاف في الاتجاهات والستراتيجيات السياسية. ويعرف البناء القومي بأنه "العملية المخططة لصياغة وقولبة مجتمع سياسي متكامل ضمن حدود جغرافية معينة حيث تكون فيه الدولة الامة، المؤسسة السياسية الرئيسة. ومما يثير التناقض ان نجد مفهوم الدولة الامة قد اكتسب قوة تأثير في باقي انحاء العالم في نفس الوقت الذي اصبح فيه مفهوم الامة كوحدة سياسية وكعقيدة محل استفهام في الغرب وهو المكان الذي انبثقت منه هذه المفاهيم .

ان الانجاز الحقيقي لمفهوم الامة ليس مهمة سهلة في معظم الدول حديثة الاستقلال ويستلزم النجاح في مواجهة تحدي التطور السياسي الذي يتطلب خلق نظام من المؤسسات السياسية القادرة على تنظيم السكان في الدولة وتعبئة الموارد المادية والبشرية بهدف تحقيق التقدم السياسي والاجتماعي والقدرة على معالجة مشاكل التغير السياسي والاقتصادي والاجتماعي دون التخلي عن دورها في الرقابة او في تعبئة الموارد. وبينما كانت عملية التطوير في اوربا عملية اصيلة وبطيئة، وحصلت على يد ابناء المجتمع فكانت اصيلة ومن المجتمع، اذ اعطت مختلف فئات المجتمع مزيدا من

الوقت للتكيف، مما قلص صدمة التحول المفاجيء. اما الدول النامية فهي على العكس من ذلك، تواجه مشكلة التطوير من الخارج الأمر الذي يعني ضرورة التحلل المفاجيء من الماضي والاعتماد على الاجانب او بعض المواطنين او من كليهما .

ان قيام امة حديثة يحتاج لمشاركة المواطنين قاطبة رجالا ونساء في الامور العامة وفي ممارسة حقوقهم وتحمل مسؤولياتهم كأعضاء في المجتمع الاكبر الذي يتجاوز مناطقهم الجغرافية المحدودة وعلاقاتهم العائلية.

اما هدف تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي في ايديولوجية التطوير فهو على نفس المستوى من الصعوبة بالرغم من انه اكثر قبولا للقياس والظهور، وتعرف هذه العملية بانها "عملية التحسين المستمرة الشاملة في النواحي المادية وفي مجال الرفاه الاجتماعي" وتعبر الرغبة في الانتصار على الفقر وفي توزيع ثمرات التصنيع في المجتمع حوافز قوية لدى المواطنين في الحصول على ما تتمتع به الدول المتقدمة .

ولاشك ان ايديولوجية التطوير تحدد طموحات العمل السياسي والاداري رغم انها لاتحدد الاداة السياسية والادارية اللازمة لتحقيق ذلك بدقة .. ان ثمة رغبة قوية لايجاد حكومة قوية ورئيس قوي ومركزية على درجة عالية، وذلك للافتراض السائد انه بدون وجود الحكومة القوية، والقيادة العامة القوية فان مهمة تحقيق الوحدة الوطنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية تصبح عملية صعبة .. والنهج الذي يسود في هذه الدول يفضل تقليد وتكييف خبرات الدول المتقدمة بغض النظر عن الايديولوجيات السياسية المتبعة .

سياسات التطوير :

ان معرفة الاساليب السياسية في الدول المتطورة بدائية مبعثرة، الا انه بالرغم من ذلك، يمكن تحديد بعض المظاهر الرئيسة للسياسة التي تحكم عملية التطوير، ومن هذه المظاهر:

- وجود ايديولوجية تطوير تعكس الاهداف السياسية الاساسية .
- الاعتماد بشكل كبير على القطاع السياسي لتحقيق الاهداف المرجوة في المجتمع .

- عدم الاستقرار السياسي .
- قيادة النخبة ووجود هوة سياسية بين الحاكمين والمحكومين .
- عدم وجود توازن في نمو المؤسسات السياسية وقوة البيروقراطية الزائدة .

ان طبيعة الاهداف التطويرية والحاحها يحتم على الدولة ان تكون الاداة الرئيسة لتحقيقها، اذ لايتوفر الوقت والوسائل للمنهج التدرجي في التطوير، ولا الاعتماد على القطاع الخاص للقيام بهذا الدور كما كان الحال في تجربة الدول الغربية. ان العنصر السياسي يقوم آليا بدور رئيسي في مجتمعات الدول المتطورة. ومهما يكن الأمر فانه ينظر للدولة كمصدر الامل الرئيس لتوجيه المجتمع نحو التحديث .

أما المظهر الثاني فهو عدم الاستقرار السياسي في هذه الدول، وشيوع ظاهرة الانقلابات العسكرية ومحاولات القيام بها. لذا فان مشكلة الحفاظ على الاستقرار ما تزال المشكلة الرئيسة التي تواجهها الدول المتطورة .

وتتركز القيادة السياسية في الدول النامية في يد فئة محدودة من السكان معزولة اجتماعيا وثقافيا وسياسيا عن باقي فئات المواطنين. ويحدد ميهدن اربعة نماذج للقيادة السياسية وهي الاستعمارية، والتقليدية، والوطنية، والاقتصادية .

وعلى الرغم من تعارض الخلفيات والاتجاهات الثقافية للقادة الجدد والتقليديين الا انهم يتفقون في التزاماتهم بأهداف التطوير التي تتمثل في البناء القومي والتصنيع. وتدرك الفئة التقليدية قيمة التقنية الغربية التي يعرفها اعضاء الفئة العصرية وامكانية الاستفادة منها للحفاظ على سلطتها، وضرورة ان يغير اعضاءها من مناهج سلوكهم حتى لايطاح بهم على يد الجماهير الواعية المثقفة .

ومهما كانت طبيعة التركيبة في القيادة في دولة معينة، فمن المؤكد ان القيادة السياسية ستكون بعيدة عن الاتصال بالجماهير، فأغلبية المواطنين الفلاحين في معظم هذه الدول لم يتأثروا ولم يغيروا طرق عملهم التقليدية في العمل الا قليلا فهم لايزالون يعتقدون ان افضل وسيلة للتعامل مع الحكومة هو محاولة تجنبها وعدم الوفاء لها، ولذلك فهم لايهتمون بالمشاركة السياسية، فالسلبية وعدم تحمل المسؤولية ظواهر

شائعة، وكثيرا ما تقابل الجهود الرامية للتحديث والنمو بالمعارضة والمقاومة، مما يعقد مهمة القيادة، بأستثناء تلك الدول التي ظهر فيها طبقة وسطى مثقفة، لذلك نجد ان اسلوب الحزب الواحد هو مظهر من مظاهر الحكم في هذه الدول، و له ما يبرره بصفته الوسيلة الوحيدة لتجاوز هذه الفجوة بين الحكام والجماهير .

اما الميزة الاخرى فهي الاختلال السياسي الذي كان نتيجة وجود النماذج المختلفة التقليدية، والاستعمار، الذي ادى الى وجود النماذج المختلفة التقليدية، والاستعمار، الذي ادى الى وجود انظمة سياسية منحرفة بالمقارنة مع الوضع في الدول الاكثر تقدما وبخاصة تلك التي تتواجد فيها مؤسسات ديمقراطية تمثيلية. ان هذه الدول تفتقر تماما الى وسائل مناسبة للتعبير كوجود ناخبين على مستوى من الوعي او جماعات مهنية منظمة او احزاب سياسية، وهيئات تشريعية ممثلة للشعب، واذا وجدت هذه الوسائل فيها فانها تكون ضعيفة وبدائية، وعلى النقيض من ذلك فالاجهزة التقليدية تتمتع بسلطات وقيادة قوية .

الابتعاد عن نظام تعدد الاحزاب: ان طابع وجود حزب سياسي وحيد هو العنصر السياسي الذي يميز الانظمة السياسية في الدول المتطورة النامية. ان اسباب هذه الظاهرة واضحة تماما اذ ان النظام الاستعمار احتوى النواة لنظام الحزب الواحد. فالبيروقراطية التي سيطر عليها الحزب الواحد تزعم انها ممثلة لقطاعات ومصالح المجتمع، وهو نفس الادعاء الذي ادعته البيروقراطية الحاكمة. وبالاضافة الى الرغبة الطبيعية لدى الذين قادوا حركات الاستقلال في ان يروا انفسهم (ناطقين بأسم الامة، ومن ثم باسم الدولة بعد تسلمهم مقاليد الحكم وان افكارهم تعكس بالضرورة رغبات الجميع، فهم لايرون في الذين يخالفونهم الرأي معارضين سياسيين بل اعداء للدولة وللشعب) .. وتبرير وجود الحزب الواحد هو الحفاظ على السلطة ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وللحفاظ على الوحدة الوطنية بعد التخلص من السيطرة الخارجية، أي عقيدة احتكار السلطة .

و تعتبر ظاهرة التدخل العسكري في الدول النامية ظاهرة بارزة الى حد جعلها موضع كثير من التحليل والتأمل. وتدل الاحصاءات على وجود نزعة متزايدة لحو الانظمة العسكرية، وتضيف الامثلة الحديثة على تدخل الجيش وتوليه مقالبد الحكم اهمية، فوفقا لما يراه ويلش ان ما يزيد على ثلث عدد الدول الاعضاء في هيئة الامم المتحدة هي حكومات فرضها العسكريون.

الملامح الادارية المشتركة :

يعترف معظم المختصين بمشاكل التنمية بأهمية الادارة، اذ يؤكد الكثيرون على العلاقة المتينة بين وجود جهاز بيروقراطي متطور وبين وجود قيادة عصرية كمستلزمات للتقدم، وعلى حقيقة تجاهل دور الادارة كعنصر مهم في التنمية، فالاجهزة الادارية في هذه الدول تكون غير كفوءة وتعاني من العديد من المشاكل، كما يتضح من خصائصها، التي تتلخص كالاتي :

- الادارة العامة ادارة مقلدة اكثر منها اصيلة. اذ ان معظم الدول حتى تلك التي لم تخضع للاستعمار، تحاول ان تنقل صورة البيروقراطية الغربية. وتميزت الادارة في هذه الدول بأنها ادارة تقتصر على فئة محدودة لنخبوية وذات نظرة ابوية .
- افتقار البيروقراطيات الى الكوادر الماهرة القادرة على تخطيط وتنفيذ البرامج التنموية، ان اجهزة الخدمات العامة تعج بالموظفين الزائدين في المستويات الدنيا مثل الخدم والمراسلين والكتبة الصغار وغيرهم .. ولكن النقص يتمثل في عدم وجود الاداريين المدربين ذوي القدرات الادارية والمهارات التنموية، والكفاءات الفنية، ومع ان هذا يعكس حقيقة عدم كفاية النظام التربوي الا انه لايعني قلة عدد حاملي الشهادات الجامعية، ففي بعض الدول مثل مصر والهند نجد ان هناك اعدادا كبيرة من المتعلمين العاطلين عن العمل وهم درسوا تخصصات غير مطلوبة او انهم تخرجوا من مؤسسات غير معترف بها .
- وجود اتجاهات غير انتاجية في الاجهزة البيروقراطية حيث يوجه نشاط البيروقراطية لخدمة اهداف اخرى غير الاهداف المرجوة منها. كما يشير رجز

لذلك بانها رغبة البيروقراطيين لتفضيل المصالح الفردية على حساب المصلحة العامة. ان انتشار هذه الممارسات ما هو الا استمرار لقيم متأصلة من الماضي، لم تتغير رغم تبني الهياكل الاجتماعية الحديثة، فالمركز الاجتماعي في هذه المجتمعات يقوم على معايير شخصية، وليس على معايير الانجاز. وان عمليات التوظيف تتأثر بالاعتبارات الشخصية رغم الادعاء بوجود نظام الكفاءة .

- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع او ما يسمى بالازدواجية في المعايير، ويسمي رجز هذه الظاهرة بالشكلية، وهذه الظاهرة نتيجة طبيعية للمظاهر التي ذكرناها وتعكس الاصرار على الظهور بمظهر ما يجب ان تكون عليه الامور خلافا لما هو عليه الواقع .
- تتمتع البيروقراطية في هذه الدول بدرجة استقلال كبيرة بسبب التقاء قوى كثيرة فيها. فقد كان الاستعمار يحكم هذه الدول من خلال البيروقراطية التي تأتمر بالسياسة العامة من مصادر بعيدة والظاهر ان هذا النهج استمر حتى بعد تغير الوضع، فالبيروقراطية في الدول النامية تحتكر الخبرة الفنية وتتفع بمزايا الهيبة في مجتمع يهدف للتصنيع والتطوير الاقتصادي، اما البيروقراطية العسكرية فهي التي تمتلك اسلحة القهر والاجبار .

الخصائص المشتركة للبيروقراطية في الدول النامية :

1. مشكلة الانحراف الاداري: وهو احد اخطر جوانب الظاهرة البيروقراطية ويتمثل في شيوع السلوك الانتهـزي الاناني، وشيوع الوساطة والمحاباة. ولاشك ان الانحراف الاداري هو انتهاك لكل الاخلاقيات والقيم التي هي بمثابة الاساس الذي يجب ان يعلو فوق أي نمط من انماط السلوك الاداري الصحيح. كما ان الامر يرتبط في جانب اساسي منه بعدد من العوامل والاعتبارات التي تدفع الى ظهوره، ومن اهمها:

- تصميم هياكل بيروقراطية بطريقة لاتستند الى الاسس والمقومات التنظيمية السليمة.

- تخلف القيادات الادارية وضعف تأثيرها على مجموعات التابعين .
- سوء التربية الاجتماعية والقومية وتخلف المناخ الاجتماعي العام .
- ضعف المستوى المادي للوظيفة الحكومية .
- عدم كفاية نظم الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها .
- سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الأمان .

2. البيروقراطية ومشكلة الهبوط في مستوى الكفاءة الادارية: وهذه المشكلة تمثل حجر الزاوية في معظم حملات النقد الموجهة ضد البيروقراطية، لان الدول النامية تعاني عموما من انخفاض مستوى الكفاءة الادارية، بسبب:
   - كثرة القيود الاجرائية .
   - التمسك بحرفية القوانين واللوائح .
   - عدم التقدير الكافي لقيمة الوقت كعنصر حيوي من عناصر العملية الادارية .
   - شيوع المناخ الاحباطي .
3. مشكلة الاستبداد بالسلطة .
4. صعوبة التأقلم مع البيئة .
5. البيروقراطية ومشكلة التضخم .
6. امتداد التضخم الى البناء الحكومي .
7. تعدد مستويات التنظيم .
8. الاسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة او الانتاج .
9. الفساد الاداري .
10. اضفاء طابع السرية الشديد والمفتعل .
11. الجنوح لحو النمطية .
12. عدم الاعتماد على الاساليب العلمية .
13. الاعتماد على غير الكفاءات في الادارة العليا .

14. قضية الديمقراطية وتحديات البيروقراطية .

15. عدم التنسيق بين المؤسسات والادارات المعنية .

المصادر :

1. فيرل هيدي، ترجمة واعداد الدكتور محمد قاسم القريوتي "الادارة المقارنة الحديثة" دار المستقبل، عمان، 1989

2. محمود، محمد فتحي (1997) "الادارة العامة المقارنة" الرياض

3. درويش، ابراهيم (1974) "الادارة العامة، نحو اتجاه مقارن" القاهرة

4. Jacoby , Henry (1973) " The Bureaucratization of the world " University of California press , Berkeley, California.

5. Tapia-Videla (1976) " Understanding Organizations and Environments: A Comparative Perspective " Public Administration Review No. 36

في نظريات الحداثة والتطوير التنموي وحلقة التبعية

لم يتفق معظم الكتاب حول معاني التحديث والتطوير والتغيير، اذ ان التركيز هنا حول التحولات الرئيسة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. فالتحديث Modernization هو اكثر المصطلحات عمومية، اذ يصفه دانيال ليرنر بأنه عملية منظمة تشمل تغيرات متكاملة في قطاعات المجتمع السكانية والاقتصادية والسياسية والثقافية. ويعني التحديث حرفيا، حلول شيء ما مكان آخر كان مقبولا في الماضي كطريقة لعمل الاشياء. والنقطة الاساسية في مفهوم التحديث، هو عملية التحريك باتجاه العلاقات المثالية الحديثة، والى انماط مثالية من الترتيبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، المرغوب فيها التي تحققت في الدول المتقدمة – النموذجية (المحتذى بها) .

وحسب ديامنت، فليس من الضروري تحديد المقصود بالتحديث بدقة .. الا انه نوع من التحول الذي نراه في اوربا و اميركا واجزاء اخرى من العالم، وان كان باشكال اقل كمالا. وحسب شلز، فان دول اوربا الغربية واميركا لاتحتاج الى التحديث لانها قد حققته، والتحديث جزء من طبيعتها. . وهو الواقع المعاش فيها وهو الاسس والمعايير والنماذج التي يقرر في ضوئها قادة دول العالم الثالث اعادة قولبة بلادهم على اساسه

وعلى الرغم من اهمية التحديث وصلته بالتحولات الاجتماعية التاريخية في العقود الاخيرة، لكن الكتاب ابدوا انزعاجهم كون هذه النظرية ذات الطبيعة العرقية – الغربية .. وذلك ادى الى البحث عن صيغ – نماذج للتحديث اقل ارتباطا بأمثلة معينة في اوربا واميركا .

ومن تراث الادارة المقارنة مقالة رجز 1957 بعنوان (المجتمعات الصناعية والزراعية .. نحو نظام تصنيفي للادارة المقارنة) اقترح فيها تطوير نماذج افتراضية مثالية للادارة في المجتمعات الزراعية والصناعية، لتكون اساسا للتحليل التجريبي للانظمة الادارية، لكنه اصبح عنوانا يصف المجتمع الصناعي الامريكي، بينما يصف المجتمع الزراعي للامبراطورية الصينية .. فعملية التحديث تسير طبقا لخط واحد، أي ببعد

واحد من المرحلة الزراعية الى الصناعية بتأثير نوع من القوى الحتمية التاريخية المحركة للمجتمعات من نموذج لآخر .

ان هذه الصيغ تتفق مع نزعة التحديث من خلال التقليد للنموذج الاوربي والامريكي .. فالتحديث يقاس هنا بدرجة الانجاز لهذا الهدف. ان هذه النظرية وفقا لذلك لاتعطي اهمية لمستقبل الدول المتقدمة – التي حققت التحديث – وهذا يوحي انها قد وصلت للكمال، أي ان المستقبل مهمل فيها، او ان الحياة قد تجمدت بحالة سكونية، وان الصورة الوحيدة المثلى هي المجتمعات المعاصرة التي يجب ان تحافظ على ما وصلت اليه .. وعلى الدول النامية ان تقلد نموذجها للوصول اليها، وهنا فان الحداثة يعني ما هو كائن معاصر في الدول الغربية .. لذلك فان العديد من الكتاب يتجنبون (ما هو كائن) بالاتجاه نحو مصطلح (التطوير) Modernization

ولكنه هو الآخر اثار خلافات. فقد استخدمه الاقتصاديون اولا في التطوير الاقتصادي المتضمن تحويل موارد الامة المحدودة وقواها الانتاجية بشكل يزيد انتاجها القومي من السلع والخدمات وزيادة نصيب الفرد. ثم استخدم مرادفا للتحديث السياسي، وادى لنفس المحاذير – بالاكتفاء بالاشارة الى الدول الغربية المتقدمة، او تقليد الغرب (التغريب) Westrenization. فالتطوير استخدم بأربع طرق مختلفة جغرافية، لغوية، هدفية، وظيفية .

جغرافية: يشير للدول النامية المتطورة Developing states، أي الدول الفقيرة الاقل تصنيعا .

لغويا: ربط التطور السياسي بعملية التحديث الواسعة، وبالتالي تعريف التنمية السياسية – التطور بأنها التحديث السياسي بشكل مترادف .

من وجهة النظر الهدفية: فالتطور السياسي هو التحرك باتجاه تحقيق الاهداف المرجوة التي يراها النظام السياسي .. ومن هذه الاهداف: الديمقراطية، الاستقرار، الشرعية، المشاركة التعبئة، المساواة، القدرة، التخصص، التكامل، العقلانية، الاتجاه نحو البيروقراطية، الأمن، الرفاه العدالة، الحرية .

و من وجهة النظر الوظيفية: يعني حركة النظام السياسي باتجاه مماثل للعملية السياسية في المجتمع الصناعي الغربي، مثل وجود الاحزاب السياسية، وغيرها من منظمات مجتمعية، كضرورة وظيفية في المجتمع، ووجود هذه الاحزاب وتطورها ضرورة مهمة للتطور – التنمية السياسية .. وبهذا الشكل فالتطور السياسي ليس نتيجة للتحديث، لكنه يشير للمتطلبات السياسية للمجتمع المعاصر الذي يؤدي وظائفه بفعالية. فالتطور يحدث عندما يكون النظام السياسي قادرا على التكيف وتحويل المدخلات الكمية والنوعية، والا فانه يتراجع، أي يكون تطوره سلبيا !!!

فهنالك اربعة انواع من المشاكل والتحديات التي تواجه أي نظام سياسي:

- مشكلة بناء الدولة – لزيادة التكامل .
- مشكلة البناء الوطني، الولاء والانتماء
- افساح المجال للمشاركة الشعبية في اتخاذ القرار .
- مشكلة توزيع الرفاه – اعادة توزيع الثروة .

وحسب الموند فان هنالك خمسة عوامل تؤثر في التطوير السياسي :

تتابع أم تراكم المشاكل .. في الغرب كانت بالتدريج التاريخي .

توافر الموارد .

تطور النظم الفرعية بشكل منسجم .

مدى تكيف النظام السياسي القائم .. أي قدرته على التفاعل مع المؤثرات البيئية .

قدرة القيادة السياسية وابداعها .

اذ ان الموند يستخدم المنهج الوظيفي في التحليل، وهي في نظرة تعتمد على ثلاثة ابعاد :

- القدرة على تحويل المدخلات الى مخرجات (انتاج)
- صيانة النظام والمحافظة عليه (الاستقرار والامن والاتصالات)
- التكيف مع البيئة .

كذلك لابد من التأكيد على اهمية التخصص الوظيفي للنظام لزيادة قدراته .. من خلال ظهور التنظيمات البيروقراطية العقلانية، اذ لايمكن لأي نظام ان يطور قدراته دون بيروقراطية حكومية عصرية .

وفي النظم المعاصرة تقوم الشرعية في جانب مهم منها على الاداء، أي وظائف الدولة، النظام السياسي في حفظ النظام، وفي توزيع الموارد، وفي التعبئة للموارد الوطنية، اضافة الى مشاركة المواطنين في العمل السياسي .

وحسب مونتي بالمر فان التحدي الذي يجابه التطور السياسي هو كيفية انشاء نظام من المؤسسات السياسية القادرة على تعبئة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الاهداف الاقتصادية واحداث التحديث الاجتماعي، ومعالجة المشاكل الناجمة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .. فالدول التي يستطيع النظام السياسي فيها ان يكون على مستوى التحديات - استمرارية - لعدة سنوات تعتبر دولا متطورة سياسيا. وهنا يشير بولسون الى اهمية المؤسسات الادارية لحل التناقضات والمشاكل والوصول الى توافق وطني .. وان التطور السياسي حسب نيدلر هو عملية الانتقال من حالة توازن مستقر الى اخرى. وان التطور السياسي هو عملية استيعاب الدولة اكبر عدد من المواطنين في العملية السياسية على اساس من المساواة .

أما جاكورابيه فأنه يقدم نظرية من اكثر النظريات الشاملة الحديثة اهمية، من خلال استعراض ما قبله :

التطور السياسي مرادف للتحديث السياسي .. على اعتبار ان التحديث هو التحول الذي حدث في المجتمعات الغربية منذ القرن الثامن عشر .

الكتاب الذين يفهمون التطور السياسي بانه التعبئة السياسية والتكامل السياسي والتمثيل السياسي .

فجاكوربيه يقدم نظريته الخاصة، اذ يرى ان التطور السياسي هو التحديث والتأسيس. وان التحديث يتحدد بالاتجاه العقلاني، والتخصص الوظيفي، والكفاءة. وتقاس العقلانية في اتخاذ القرار بمدى استعمال المعلومات ودقتها.. وانه كلما زادت عقلانية القرارات كلما زادت علمانية النظام السياسي .

أما مفهوم التأسيس: فهو زيادة عوامل المشاركة في الدولة من خلال التعبئة والتكامل والتمثيل. ويؤكد جاكورابيه على ضرورة التوازن بين التحديث والتاسيس، اذ ان أي خلل في أي منهما يؤدي الى اضرار، كالعنف او الى احباط قدرات النظام او فشله .

الفكرة الاخيرة لجاكوارابيه تدور حول ما يسميه بالجوانب السياسية الثلاثة :

- تطور قدرات النظام السياسي .
- تطور مساهمة النظام السياسي في التطور الشامل للمجتمع .
- تطور قدرة النظام على الاستجابة (التفاعل والتكيف) .

هذه الفكرة تتجنب المرحلية او المراحل اللازمة لتطور السياسي .. بل ترى امكانية الافادة من المؤسسات والمفاهيم التقليدية للوصول للتحديث، وبذا تتجنب الايديولوجيات السياسية التي لاترى الا السير وفق النمط الغربي (وتقسيماته المرحلية) للوصول للتحديث. وبالرغم من ان مشكلة هذا التحليل في انه لايفرق بين الاستقرار السياسي – الاستمرارية – وبين التطور او التحديث .. فهو لايرى فرقا بين بريطانيا وتايلند ... وغيرها فكلها متطورة سياسيا

فيما قدم صموئيل هنتنجتون أفضل تحليل لعملية الانحلال السياسي، فهو يهتم بفهم الظروف المؤثرة في التغيرات الاقتصادية الاجتماعية وان مؤشرات وجود النظام السياسي او عدمه واضحة، من خلال عدم الاستقرار، العنف، العصيان، الاضطرابات. ويطرح فرضية (الهوة السياسية) كتفسير لذلك ويجمع الجوانب التحديثية في فئتين، التعبئة الاجتماعية والتنمية .. فالتعبئة هي تغير في اتجاهات وقيم الناس من التقليدية الى المعاصرة بفضل الاتصالات الحديثة والتعليم ووسائل الاعلام والتمدن .. اما مفهوم التنمية، فيشير للنمو في النشاط الاقتصادي والناتج القومي ومستوى التصنيع والرفاه. فالانسان التقليدي عندما يتعرض لخبرات جديدة في عملية التعبئة الاجتماعية تزداد طموحاته واحتياجاته بشكل يصعب على النظام السياسي تلبيتها، فيؤدي الى فجوة بين الطموحات والقدرة على اشباعها فيكون هذا مؤشرا

على عدم الاستقرار .. وهذه الفجوة تظهر بمظاهر عديدة مثل التضخم والفساد والفجوة بين الريف والمدينة ويؤدي ذلك الى صراع طبقي، للاعتقاد بان المجتمع قد اصبح تحت سيطرة الصفوة، ويؤدي الى الثورة .

ان المؤسسة المتميزة للدولة المعاصرة هي الحزب السياسي فمنذ 1800 م فان تنمية الحزب السياسي سارت بشكل مواز لتنمية الحكومة الحديثة، واصبح دور الحزب المنظم رديفا للاستقرار (ان الحزب ليس مجرد تنظيم مكمل انه مصدر الشرعية والسلطة) .. يفهم مما مر ان عملية التحديث معقدة وممكن ان تؤدي الى انهيار سياسي وفساد واسع لان المؤسسات ليست قادرة على تلبية الطلبات الجديدة الناتجة عن توسيع المشاركة السياسية. وبذا تتساوى لديه طبقا لتعريفه للدول المشاركة، النظم الديمقراطية الغربية والنظم الشعبية الشيوعية .. فهي دول مشاركة رغم اختلاف الطريقة، واشكال الحكومات .

وحسب هيدجر في كتابه (سياسة التخلف) فان السياسة في العالم الثالث تقوم على الجماعات والفردية والمناورات، وهناك تتفشى النزاعات الاقليمية والخلافات والعنف مما يدفع الجيش للاستيلاء على السلطة.. وذلك يفاقم تفتيت النظام السياسي.

فيما اقر جون كوتسكاي ان ليس هنالك طريقة – نموذج واحد للتطور السياسي. فالتحديث يجلب تغييرا سياسيا ثوريا يؤدي عادة لصراع بين قادة التحديث مما قد يؤدي للارهاب، والى قمع قوى المعارضة .

لذا فأن نظرية التبعية تقوم فرضيتها الاساسية على التركيز على دور العوامل البيئية – النموذج الغربي في عملية التنمية، فيؤدي الى التخلف وذلك لمحدودية الخيارات. اذ ان ظهور ما يسمى بالمسألة الثنائية، في النظام الدولي بعد الحرب العالمية الثانية، من خلال اكثرية من دول العالم الثالث في حالة تبعية وعدم استقلالية، مع بروز هيمنة امبريالية، أي بتقسيم العالم الى شمال متقدم، وجنوب تابع من خلال الاستعمار الكولونيالي المباشر، أو تبعية من خلال الاستعمار الجديد- اقتصاديا، من خلال مبادلة السلع المصنعة بالمواد الخام، وما يستتبعه من التشويه والمسخ الاقتصادي، أي

اقتصاد البعد الواحد والانحدار نحو المزيد من التبعية السياسية والمالية والثقافية، ومن ثم السقوط في هاوية التخلف .

المصادر :

1. فيرل هيدي، ترجمة الدكتور محمد قاسم القريوتي " الادارة المقارنة الحديثة " دار وائل، عمان، 1989
2. درويش، ابراهيم (1974) " الادارة العامة نحو اتجاه مقارن " القاهرة
3. محمود، محمد فتحي " الادارة العامة المقارنة " الرياض
4. Riggs, Fred W. (1964) " Developing Countries" Houghton Mifflin co.,Boston.
5. Samuel P.Huntington (1996) " The Clash of Civilizations And The Remarking of World Order " Simon & Schuster ,USA.
6. Kautsky, John (1962) " Political Change in Underdeveloped Countries "John Wiley & Sons, New York .
7. Lerner , Daniel , et al.,(1958) " The Passing of Taditional Society " Free press of Glencoe,Inc.,New York .
8. Diamant , Alfred (1966) " Political Developmant: Approaches to Theory and Strategy "McGraw-Hill Book Co.,New York

نظرة في الادارة العامة المقارنة ونشأتها

أبتداء ان الادارة العامة هي قطاع الادارة الموجودة في المجال السياسي لذا يمكن تمييزها عن الادارة غير الحكومية بأنها تلك التي تهتم بتنفيذ القرارات السياسية التي يضعها السياسيون في اي نظام سياسي، مما يجعل الخط الفاصل غير حاسم وغير واضح .

لذا اصبح السائد هو ان الادارة لاتنحصر في تنفيذ السياسة العامة بل ان محور الادارة العامة هو العمل السياسي او وضع السياسات. وان الادارة العامة هي وضع وتنفيذ وتقييم وتعديل السياسة العامة. . اي استحالة الفصل بين السياسة والادارة، فقد جرى انتقاد اقتصار الادارة على الوسائل والاساليب دون الاهداف كما تم التأكيد على ضرورة التزام الاداريين بالمعايير الاخلاقية والاهتمام بمشاكل مجتمعاتهم .

ان عيوب التعريف الضيق للادارةالعامة اصبحت واضحة وبخاصة للمهتمين بدراسة الادارة في المجتمعات الاخرى، فحركة الادارة المقارنة كان لابد لها ان تتخذ نظرة اوسع مما كان قبل الحرب العالمية الثانية حيث كان دور الدولة لم يتسع بعد. وذلك يتعلق بالاهداف الاساسية للادارة العامة وما تثيره من مشاكل معقدة تتعلق بالمفاهيم النظرية ووضوح التعريفات. لكن ذلك لاينفي وجود اتفاق على القضايا الاساسية في الدراسات الادارية، ومنها سلوك الاداريين الحكوميين كمشاركين في العملية الادارية، والترتيبات التنظيمية لسلوك الادارة في المجال الحكومي، وبيئة الادارة، والعلاقة بين النظام الاداري والنظام السياسي بأعتبار ان النظام الاداري جزء من النظام السياسي مع علاقتهما معا بالمجتمع .

وتهدف الادارة المقارنة الى تقديم تحليل مقارن لانظمة الادارة في دول العالم المختلفة، ولايعتبر ذلك جديدا اذ ان الرواد مثل ولسون وايرنست فروبند درسوا الخبرات الاوربية لفهم وتحسين الادارة الامريكية، لكن من تلاهم ركزوا على الادارة الامريكية مع الاشارة العابرة للانظمة الادارية الاخرى، ومن ثم تم الانتباه الى محاذير اقتصار الدراسات الادارية على امريكا، فبدأ عهد جديد من الدراسات الادارية التي تؤكد على التحليل المقارن واهميته العلمية والعملية .

وثمة اسباب مقنعة للتحول، اذ اقتنع من يحاول بناء علم للادارة بشكل سليم ان ذلك يعتمد على النجاح في تكوين افتراضات ومفاهيم عامة حول السلوك الاداري، فقد اشار لذلك روبرت داهل Robert A.Dahl 1947 في مقالته (دراسة الادارة العامة) "لقد اغفلت الجوانب المقارنة للادارة العامة ولطالما ان دراسة الادارةالعامة تفتقر للمقارنة فان اي ادعاء بوجود علم للادارة العامة هو ادعاء اجوف فمن المتصور وجود علم للادارة العامة الاميركية وثان للادارة العامة البريطانية وثالث للفرنسية ،لكن السؤال هو: هل يمكن ايجاد علم للادارةالعامة بشكل يضم مجموعة من المباديء العامة غير المقتصرة على وضع بلد معين ؟"

ان تكوين مثل هذه المباديء العامة على مستوى البلدان الثلاثة المذكورة امر صعب، ولو حصل سيكون غير كاف في عالم تتزايد فيه الانظمة الادارية الوطنية التي لابد من اخذها بنظر الاعتبار عندالتفكير بهذه المباديء العامة نظرا للاختلافات بين تلك الانظمة وصعوبات عملية تحليل تلك الاختلافات ووصفها ومستجداتها .

مشاكل الادارة المقارنة :

ان اية مساع لمقارنة الانظمة الادارية المختلفة يجب ان تنطلق من فهم ان الادارة هي جزء او جانب من انشطة النظام السياسي .. اي ان دراسة الادارة العامة المقارنة تتصل مباشرة بالدراسات السياسية المقارنة للانظمة السياسية، وقد نجم عن ذلك تطورات على صعيدين الاول: زيادة هائلة في المواضيع التي تغطيها هذهالدراسات. والثاني هو التغير الشامل في اتجاه هذه الدراسات، فقد اظهرت الدراسات التقليدية للانظمة السياسية المقارنة التي كانت تقتصر على عدد محدود من المؤسسات السياسية في عدد من دول اوربا الغربية وامريكا واليابان، الحاجة الملحة لتقديم تفسيرات عملية لما يجري في الدول الاخرى الاخذة في الازدياد والتنوع .

كذلك فان المشاكل في مثل هذه الدراسات لاتأتي بسبب العدد بل بسبب التنوع والاختلاف بين الدول، في المساحة وعدد السكان ودرجة الاستقرار، والاتجاه السياسي والايديولوجي، ومستوى التنمية الاقتصادية، والظروف التاريخية، وطبيعة المؤسسات

الحكومية وغيرها. لذا كان لابد من تطوير الوسائل اللازمة لتحقيق الدراسة السياسية المقارنة من خلال اتساع اطار الدراسة السياسية المقارنة من خلال اتساع اطار الدراسة لدول العالم كافة، ومع الارتكاز على جمع المعلومات وتقديمها بشكل فرضيات ونظريات محددة، وان يطرح جانبا اسلوب مقارنة المؤسسات البسيطة ويتم التوجه نحو البدائل الافضل، كما اكد الكاتبان ورد ومكريدس في ضرورة توسيع الاطار النظري ليشمل مختلف الانظمة السياسية وبخاصة الدول حديثة الظهور وهو امر مهم على صعوبته. ولقد بذلت محاولات جادة لتحديد مفاهيم ووضع فرضيات خاضعة للاختبار في مجال الدراسات السياسية المقارنة، وقد اعطيت الاولوية لتحديد مفهوم النظام السياسي الذي عرف بانه نظام من التفاعلات تؤدي الى صدور مجموعة من القرارات الملزمة للمجتمع يمكن ان تنفذ قانونيا بالقوة والاكراه اذا استدعت الضرورة. وكما يرى الموند فأن النظام السياسي هو الجهاز الشرعي الذي يحمي النظام ويتولى عملية تحويل المجتمع .

انواع الوظائف :

وهي مشتقة من النشاطات السياسية للدول الغربية، وتتمثل في ست خانات تتحول فيها المدخلات الى مخرجات :

1 – معرفة المصالح او المطالب او الاحتياجات

2 – بلورة المصالح والاحتياجات بشكل بدائل

3 – اتخاذ القرارات

4 – تطبيق القرارات، او تنفيذها

5 – القضاء .. فيما يتصل بهذه القرارات

6 – الاتصالات الداخلية والخارجية مع البيئة .

ان ابرز النقودات التي وجهت لهذه الانشطة الوظيفية بالرغم من تقدمها على الاسلوب الهيكلي، هو انها طورت عن طريق تصميم النشاطات السياسية في الدول الغربية، كما قال ليونارد بندر. او كما افاد فريد رجز Riggs Fred W.بأن النظرية هذه

وان كانت مفيدة لدراسة الانظمة السياسية المتقدمة الغربية، لكنها لاتتناسب مع دراسة وتحليل الانظمة السياسية في المرحلة الانتقالية في الدول النامية كالهند .. لذلك فان رجز يرى ان من الضروري وجود نظرية او نموذج مختلف لمثل هذه الانظمة الانتقالية التي قد لاتتحول فيها المدخلات بالضرورة الى قرارات .. او حتى لو صدرت قرارات فأنها قد لاتنفذ غالبا. لذلك فانه يرى ان المطلوب نظرية ذات بعدين اطلق عليها (النموذج الموشوري) Prismatic Model .

ومن النقود المهمة التي وجهت للمنهج الوظيفي ايضا، انه مستقى من الانظمة السياسية الغربية الليبرالية الرأسمالية .. فهم يرون ان نظرية الموند (الوظيفية) تعمل على تبرير الوضع الراهن وتكريسه في الدول النامية، لما فيه مصلحة الدول الغربية المتقدمة، على حساب دول العالم الثالث .. او ما يعرف بنظرية التبعية Dependency .

المصادر :

1. فرل هيدي – ترجمة محمد قاسم القريوتي "الادارة المقارنة الحديثة"
2. محمد فتحي محمود "الادارة العامة المقارنة"
3. Riggs, Fred W. (1964) " Developing Countries" Houghton Mifflin co.,Boston.
4. Almond , Gabriel A., an Bingham Powell,Jr. (1966) " Coparative Politics: A Developmental Approach " Little ,Brown and Co.,Boston.
5. Lapalombara, Joseph , (1963) " Bureaucracy and Political Development "Princeton University Press, Princeton ,N.J.
6. Palmer,Monte (1973) " The Dilemmas of Political Development Peacock Publisher,Inc,Itasca.
7. Shils,Edward (1962)"Political Development in the New states " Mouton and Company, The Hagu.

تحولات البلدان الصناعية في بدايات القرن الماضي ونشأة المدرسة السلوكية

شهدت سنوات العشرينات من القرن الماضي تحولات كبيرة في البلدان الصناعية كان لها تأثير مباشر على الفكر التنظيمي. وكان من اهمها تبلور الادارة كحقل علمي مستقل وبدأت الجامعات تدخله في مناهجها، كما تأسست العديد من النقابات الادارية المهنية. وادى التطور التكنولوجي الى تطورات مهمة في المنظمات والعمل، اذ ان توسع حجم المنظمات بشكل كبير زاد في تعقيدها وجعل الاساليب القديمة في التنظيم والادارة غير مجدية، كما ادى الى فصل الادارة عن الملكية، وعلى صعيد العمل فأنه بات اكثر تعقيدا واكثر كلفة مما استوجب زيادة التخصص في العمل، وباتت الحاجة كبيرة الى استقطاب واختيار العاملين والمحافظة عليها وتحفيزها مما زاد من اهمية العنصر البشري للمنظمات. كما ان مرور العالم الصناعي الرأسمالي بأزمة الكساد العظيم ادت الى اغلاق العديد من المصانع وتسريح العاملين وتصاعد معدلات البطالة آل الى ظهور نقابات العمال كقوة تنظيمية مؤثرة في سوق العمل وفي بيئة المنظمات، الامر الذي جعل ادارات المنظمات تعدل من اساليب تعاملها وتنظيمها باتجاه المزيد من التعاون وتقليل التسلط على العاملين .

ان زيادة تعقيد التكنولوجيا ادت كذلك الى تعقد الاسواق وزيادة عدد المنظمات مما تطلب اشكالا تنظيمية اكثر استجابة للبيئة الجديدة، فلم تكن النظريات الكلاسيكية المبنية على اساس الانموذج الآلي غير المرن صالحة للتعامل مع منظمات تعمل في مثل تلك البيئات المتغيرة. كذلك ادى ذلك الى تغير الانساق السياسية والثقافية والتعليمية، مما جعل المنظمات تواجه حقائق غير مألوفة من قبل، فلم يعد مقبولا معاملة العاملين كسلعة تباع وتشترى .

كل ذلك قاد الى ظهور مدخل جديد في التنظيم يؤكد على ان العاملين ليسو مجرد ادوات ووسائل تستخدمها المنظمات لبلوغ اهدافها بل هم هدف المنظمة ووسيلتها الرئيسة. اضافة الى ضرورة وضع مفاهيم نظرية مع اختبارها تجريبيا للوصول الى النتائج العلمية الملموسة .

البدايات والنشأة:

تعود بدايات المدخل السلوكي الى حركة العلاقات الانسانية التي انطلقت مع دراسات الهاوثورن التي اجراها فريق التون مايو، والتي يعترف كثير من الباحثين بالفضل لهذه الحركةفي ادخال العلوم السلوكية لدراسة المنظمة بشكل علمي منهجي، وتمكن تلك الحركة من جلب الانتباه الى الجوانب السلبية في الفكر التقليدي بخاصة ما يتعلق بالنظرة والتعامل غير الانسانيين تجاه العاملين اضافة الى اشارتها لاول مرة لوجود واهمية التنظيم اللارسمي لجماعات العمل وتأثيره على التنظيم الرسمي، ومثل هذا الاهتمام بالفرد والجماعة كان حجر الزاوية في تطور الفكر التنظيمي ودفعه الى آفاق جديدة .

(Luthans. 1973. P: 32)

نظرية التعادل التنظيمي :

اصدر شستر برنارد عام 1938 كتابه المهم المعنون " وظائف الرؤساء " الذي عد فتحا في الفكر التنظيمي، اكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات، وعدت نظرته للسلطة وتدفقها في المنظمة انقلابا على المفهوم التقليدي للسلطة، اذ رأى برنارد ان السلطة تتدفق من الاسفل الى الاعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية، فالاساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض ان الشعب هو مصدر السلطات .

ان الاساس الذي اعتمده برنارد هو ان الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها، وبالتالي فأن على المنظمات ان تجد الطرق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لأنجاز اهداف المنظمة، اذ ان التعاون هو اساس التنظيم وان الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون، لذا فأن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون .

(See Chester I. Barnard. 1938. P. 163 , 164)

استند هربرت سيمون الى افكار برنارد وطورها في كتابه المعنون "السلوك الاداري" عام 1947 وظهرت اثر ذلك نظرية التعادل التنظيمي. وطبقا لها فان التعادل هو الذي يضمن للمنظمة بقاءها، ويعكس التعادل مدى نجاح المنظمة في تقديم مكافآت لاعضائها بما يكفي لدفعهم لتقديم اسهاماتهم المستمرة في المنظمة
(March & Simon 1985 P. 47 ,48)

وقد كان من ابرز اهتمامات مفكري هذه المدرسة في الادارة اتخاذ القرارات بأعتبار ذلك مجسما لجوهر السلوك الاداري، وقد تباينت عملية اتخاذ القرارات عبر الزمن، ولكن النظرية السلوكية ينظر اليها بأعتبارها سلوكا سواء كان ذلك السلوك رشيدا عقلانيا بصورة كاملة ام انه يملك جانبا محدودا من الرشد والعقلانية .

وان اتخاذ القرارات يعني التفكير الذي يؤدي الى اختيار بديل من مجموعة بدائل. ويمكن القول ان اتخاذ القرارات وحل المشكلات متكاملان ومتداخلان كما ان كلا منهما يستخدم بديلا للاخر في كثير من الاحيان. وقد اكد سيمون على اهمية اتخاذ القرارات من خلال تأكيده على ان الجانب الهيكلي للجهاز الاداري يتجسم في توزيعات صلاحيات اتخاذ القرارات بين الافراد والجماعات داخل ذلك الجهاز اما الجانب الديناميكي للجهاز فيتجسم في العمليات التي يؤثر هذا الجهاز فيها على القرارات التي يتخذها منتسبوه في داخله. من ذلك يظهر ان عملية اتخاذ القرارات طبقا لرأي سيمون تمثل جوهر الجهاز الاداري هيكليا واجرائيا، أذ قال سيمون " ان عملية اتخاذ القرار هي قلب الادارة " واعتبر ذلك بمثابة النظرية الاولى ودعا الى بناء مجمل الفكر الاداري عليها. كما اشار الى تعريف الادارة بأنها نشاطات الجماعات التي تتعاون لانجاز اهداف مشتركة، وهو يعني ان الادارة بجوهرها هي اتخاذ قرارات على اساس فردي او جماعي تبعا للاهداف المطلوبة. لذا فان اهمية اتخاذ القرارات تنبع من اهمية الاهداف المراد تحقيقها من خلالها. فالجهاز الاداري يجسم شبكة من الاهداف المتكاملة ترتبط بها شبكة من القرارات المتكاملة ايضا والتي يتخذها العاملون في نفس الجهاز الاداري لغرض تحقيق الاهداف المذكورة، فالغرض من تأسيس جهاز اداري

معين هو بالدرجة الاولى ضمان اتخاذ شبكة مترابطة ومتكاملة من القرارات التي عن طريقها يتم تحقيق اهداف ذلك الجهاز الادارية. وان عملية اتخاذ القرارات تكون عملية مشتركة بين العديد من الافراد والجماعات والتشكيلات داخل الجهاز الاداري.

(Simon. 1957. P: 220.221)

ولتوضيح السلوكيات الادارية التي تحتويها عملية اتخاذ القرار لابد من الاشارة الى مراحل اتخاذ القرار كما يأتي :

- تحديد الهدف
- جمع المعلومات عن الوسائل والامكانات المتاحة لتحقيق الهدف
- بلورة وسائل بديلة اعتمادا على المعلومات المجمعة
- المقارنة بين البدائل واختيار البديل الافضل نسبة للهدف المطلوب
- صياغة القرار واصداره
- تنفيذ القرار ومتابعة ذلك والوقوف على المستجدات لغرض تعديل القرار

وبناء على ذلك فان سلوكيات مختلف الافراد والجماعات العاملين تنتظم بصيغة او اخرى في واحدة او اكثر من مراحل اتخاذ القرارات الجارية في داخله، ، ولابد من التاكيد ان دراسة الاجهزة الادارية سلوكيا تتضمن دراسة الجوانب اللارسمية من قيم وعلاقات اضافة الى الجوانب الرسمية السلوكية داخل الاجهزة الادارية، كذلك يتضمن هذا المنهد السلوكي دراسة المؤثرات البيئية من امكانات ومحددات وقيم بقدر علاقاتها مع سلوكيات العاملين، والمعبر عنها بسلسلة القرارات المتخذة فيه. ان الدراسات السلوكية المعاصرة كان لها تأثيرات كبيرة في استثمار المنهج الكمي القائم على نظريات الاحصاء والاساليب الكمية وبحوث العمليات في دراسة وممارسة الادارة العامة المعاصرة، وما تبع ذلك من توسع في استخدادات الكومبيوتر في مجال اتخاذ القرارات، الا ان الارقام تقف عاجزة في كثير من الاحيان عن التعبير عن الكثير من جوانب السلوك الانساني في الادارة .

تقييم النظرية :

لعبت هذه النظرية دورا مهما في تطوير الفكر التنظيمي في تركيزها على العامل المعرفي في اتخاذ القرارات وصولا الى المنطق الذي يحكم عمل المنظمات وتحليله، الا انها جابهت عددا من الانتقادات من اهمها اعتمادها على رشد الانسان وعقلانيته في اتخاذ القرار، فهي حولت الانسان الى حاسوب يحسب الارباح والخسائر المادية والمعنوية التي تتحقق له من قرار ما قبل اتخاذه. كما وجه انتقاد يأخر للطبيعة الاكتفائية او لمعيار الاكتفاء الذي اعتمدته في افتراضها حلولا اكتفائية بدلا من الحلول القصوى، ان نظرية التعادل تفترض ان سلوك البحث لدى الفرد او المنظمة لاتخاذ قرار ما سيتوقف حالما يحقق الفرد والمنظمة تعادلا بين المساهمات والمكافآت حسب ادراك كل منهما. ان الافراد الطموحين لايمكن ان يركنوا لافتراضات هذه النظرية .

كذلك اخذ على هذه النظرية تركيزها على عملية اتخاذ القرار اساسا، وهي قد وصفت هذه العملية طبقا لانموذج واحد محدد بدقة، وهو أمر لايتفق مع واقع الحياة العملمية، اذ ان عمليمة اتخاذ القرار لاتخضع لانموذج واحد بل لعدة نماذج وانماط .

مدخل الموارد البشرية :

ان اعمال المفكرين السلوكيين امثال كريس ارجريز ورينسيس ليكرت ودوكلاس ماكريكر تمثل الاطار الرئيس لافكار هذه المدرسة اذ حاول هؤلاء جعل المنظمات مكان عمل اكثر مودة وانسانية، وسعوا لاثبات ان بيئة العمل المصممة لمراعاة العوامل الانسانية للعاملين هي بيئة مساندة وخلاقة تدفع الى المزيد من البذل والعطاء، مستندين الى نظرة تفاؤلية عن الانسان وطبيعته الخيرة، وليس الى نظرة تشاؤمية تفترض الطبيعة الشريرة للانسان كما لدى المنظرين التقليديين .

وبنيت نظرية دوكلاس ماكريكر على اساس وجود نظرتين متضادتين للطبيعة البشرية تبنى وجهة النظر الاولى (x) اتجاها سلبيا نحو الانسان في حين تتبنى الثانية (y) اتجاها ايجابيا. ان نمط تعامل الادارة مع العاملين يعتمد على مدى ايمان المدير بأي من النظريتين.

ان النظرية x تفترض :

- يكره العاملون العمل ويتهربون منه .
- يجب ان يتم مراقبة العمال ويهددوا بالعقاب .
- يتجنب العاملون تحمل المسؤولية ويرتاحون عندما يوجهون من الاعلى .
- يعد الامان الوظيفي العامل الاول في الاهمية، لذا يتدنى طموح العاملين .

في مقابل هذه الافتراضات يضع ماكريكر افتراضات النظرية y ذات النظرة الايجابية للعاملين :

- ينظر العاملون للعمل نظرة ايجابية .
- يمارس العاملون ضبطا وتوجيها ذاتيا لانفسهم اذا اقتنعوا بالاهداف المحددة لهم .
- يمكن للعاملين ان يتحملوا المسؤولية وقد يسعون لها .
- ان الابداع الذي يمثل القدرة على اتخاذ القرارات المميزة ليس حكرا على المديرين .

(Nickels &McHUGH. 2002. P: 302 ,303)

واردف ماكريكر ان افتراضات النظرية y هي المفضلة وينبغي على المديرين ان يصمموا منظماتهم ويتعاملوا بموجبها مع العاملين، وكان لذلك اهمية كبيرة وبخاصة في اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتطوير علاقات عمل جماعية تعاونية. لذا تصنف هذه النظرية احيانا كنظرية قيادة، وتارة اخرى كنظرية دافعية .

وظهر ايضا الباحث رنسيس ليكرت الذي طور نظرية تنظيمية تركز على الموارد البشرية ودور القائد في تحفيز العاملين، وقد افترض ليكرت ان ادامة وتطوير الموارد البشرية في المنظمة ينبغي ان يعد العنصر الاساس في قياس الكفاءة التنظيمية. كما عد فشل المنظمات في ادراك اهمية الموارد البشرية بالنسبة لادائها احد اهم نقاط الضعف لاية منظمة. وقد اكد على استخدام تلك القوى بشكل يجعل كل منها تعزز الاخرى بدلا من ان تتعارض مع بعضها. كما يمكن للادارة ان تستثمر كل او معظم القدرات الكامنة لمواردها البشرية عندما يكونكل فرد فيها عضوا في واحدة او اكثر من مجاميع

العمل التي تتميز بدرجة ولاء عالية لدى اعضائها، وبأستخدام فعال لمهارات التفاعل بينهم، لذا فان ليكرت كان من اشد المؤكدين على اهمية جماعات العمل، واقترح تصميم وبناء الهيكل التنظيمي بحيث تكون مجاميع العمل هي الوحدات البنائية الاساس فيه وليس الفرد كما هو متبع في النظريات التقليدية، لذلك اطلق البعض على نظريته اسم نظرية المجموعة .

(..،See for example: Rensis Likert. 1961. P: 102,163,164)

أما ارجريز فقد عد المنظمة كيانا مجتمعيا يتألف من مكونين اساسيين هما التنظيم والفرد وان اول مشكلة تجابه اية منظمة هي كيفية الاستفادة من الافراد المختلفين في قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وجعلهم يشتركون جميعا بعمل تعاوني يفضي الى نجاح المنظمة في مهمتها وتحقيق رضا الافراد العاملين من جهة اخرى، اي ان القضية تكمن في كيفية تكامل الفرد العامل مع منظمته. وسميت عملية التكامل هذه بين الفرد والمنظمة بالاندماج، وتحصل لان كلا من المنظمة والفرد هما نسقان منظمان ومتمايزان، وكل منهما له رغباته التي يسعى لتحقيقها .

(Argyris. 1964. P: 7-8-9)

تقييم المدخل السلوكي :

تكمن الاهمية العظيمة لهذا المدخل في تركيزه الريادي على السلوك الانساني في المنظمات وعلى اهمية البحوث التجريبية والتطبيقية في المنظمة، الا ان هذا المدخل واجه عددا من الانتقادات اهمها:

- الاهتمام المفرط بالمشاعر الانسانية، مما قد يؤدي احيانا الى التهاون في تحقيق اهداف العمل .
- الاهتمام الزائد بمجموعات العمل مما ادى الى تجاهل الحقيقة الفردية للشخص العامل.
- التساهل واللين في التعامل مع العاملين في وقت تحتاج فيه القيادات الادارية الى الحزم في مواضع كثيرة.

• الـسعي التبـسيطي للقـضاء علـى الـصراع وتذويبـه او اخمـاده، مـن خـلال سـعي السلوكيين الى ايجاد كيانات متحدة سعيدة، غير ان الواقع التنظيمي اعقد من ذلـك بكثير. فالصراعات موجودة ما دامت الحياة موجـودة، وان الـصراع ثمـن التطـور و علامته المميزه وان صيغه المنظمة تعتبر محركا ودافعا كبيرا للابداع والتقدم .

المصادر :

1. Luthans Fred. Organizational Behavior. McGraw-Hill.Tokyo.1973
2. Barnard,Chester I. The Functions of the Executive .Harvard University. London. 1938-1968
3. March & Simon. Organizations. John Wiley & Sons. USA. 1958
4. Simon Herbert A. Administrative Behavior. The Free Press. London. 1957

في التنظيم الاداري المقارن

الوحدة التنظيمية الرئيسية للادارة هي الدائرة او الوزارة. ويذكر برايان تشابمان خمسة مجالات اساسية لعمل الحكومة هي الشؤون الخارجية، وتحقيق العدالة، والمالية، والدفاع او الحرب، والشؤون الداخلية. وتولت ادارة هذه الشؤون في اوروبا الوزارات الرئيسية التي يعود تاريخها الى النظام الروماني في الادارة. ومع تطور الخدمات والمسؤوليات الحكومية فقد ظهرت عدة وزارات كانت تعتبر من ضمن فئة الشؤون الداخلية، الامر الذي اضاف وزارات جديدة في حقول مثل التربية والزراعة والمواصلات والتجارة، وحديثا الضمان الاجتماعي والصحة.

ان اتساع النشاطات الحكومية في كل بلد سيؤثر حتما على عدد الوزارات المركزية واهدافها. ويتراوح عدد الوزارات المركزية عادة بين 12 – 30 وزارة حسب درجة تفصيل البلد المعين للوحدات المتخصصة، وعلى مدى نشاطات البرامج الحكومية. ففي سويسرا نجد فقط سبع دوائر حكومية رئيسية مما يعكس حصر مجال التدخل الحكومي فيها، والترتيبات الكونفدرالية الدستورية التي تؤكد على استقلالية الولايات الاعضاء في الاتحاد.

اما الرقم الاكثر وجودا فهو 12 وزارة، مثل الولايات المتحدة الامريكية واليابان وتركيا وهولندا والبرتغال. والمجموعة الاخرى فيها عشرون وزارة وتشمل اندونيسيا وجنوب افريقيا وكوريا الجنوبية والمغرب وكندا واليونان وبورما ... وايران و(اسرائيل) والفيليبين .. اما الدول التي فيها عدد اكبر من الوزارات التي تشهد تقلبات في العدد فهي الدول ذات الحكومات البرلمانية مثل ايطاليا وبريطانيا والدول الاعضاء حاليا او سابقا في الكومنولث البريطاني والصين وبولندا. والتفسير بالنسبة للمجموعة الاولى هو سهولة عمل التغيرات بواسطة هيئة الوزارة في بعض النظم البرلمانية. اما بالنسبة للمجموعة الثانية فهو امتداد المسؤولية المباشرة للدولة عن المؤسسات الصناعية والاقتصادية في الدولة .

ومن المحتمل ان يكون للملامح التنظيمية اثر كبير على البيروقراطية فقد ظهر في كثير من الدول اجهزة ادارية لايمكن ادراجها ضمن النظام الوزاري وهذه تكون اجهزة انفكت من الوزارات الرئيسية وهي وان كانت في طريقها لان تصبح وزارات .

واكثر اشكال التنظيم التدريجي انتشارا في السنوات الاخيرة هو نمط الشركة الحكومية او المؤسسة العامة التي اصبحت ذات شعبية في كثير من الدول التي تختلف فيها ادوار الحكومة في الاقتصاد. ان للاستقلالية التي تمنح لهذه الشركات العامة فيما يتعلق بالتوظيف والنواحي الاخرى اثارا كبيرة ليس فقط على الجزء البيروقراطي في هذه الشركات، ولكن على بقية جهاز الخدمة العامة ايضا.

ويمكن فهم البيروقراطيات والمؤسسات الادارية والسياسية بشكل اكبر اذا استطعنا التعرف الى الظروف المحيطة بها، والتأثيرات والقوى التي تشكلها وتغيرها. ويمكن تشبيه البيئة البيروقراطية بسلسلة من الحلقات ذات المركز الواحد حيث تمثل البيروقراطية فيها المركز وتكون اصغر حلقة فيها كثر التأثيرات حسما بينما تمثل الدوائر الكبرى نظاما تنازليا للاهمية.

ويتطلب التحليل المقارن تصنيفا مبدئيا للدول التي تعمل فيها البيروقراطيات وتحديد العوامل البيئية التي تعتبر اكثر اهمية. والتصنيف الاول هو الذي يفرق بين مجتمعات متطورة متقدمة ومجتمعات نامية مشيرة الى مجموعة من الخصائص ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية تقترن بالتنمية، ومغايرة لتلك التي تتعلق بالتخلف او الطور الجزئي .

والتصنيف الثاني يعتمد على تصنيف الانظمة السياسية مستعملا التقسيمات التي اقترحها طلاب السياسة المقارنة التي تفرق بين الانظمة السياسية في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وتشمل العوامل البيئية ذات الاثار والنتائج المباشرة على البيروقراطيات .

وفي رأي تالكوت بارسونز الذي يستعمل المنهج الهيكلي الوظيفي لدراسة النظم الاجتماعية فالمجتمعات التقليدية الاقل تقدما تكون في الغالب ذات خصائص تقليدية،

ويتحدد المركز الاجتماعي للفرد فيها بعوامل وراثية تتعلق بالنسب اكثر منهـا بأســس الانجاز، وتعتمد اسسا غير موضوعية لعمل القرارات الاجتماعيـة اكثـر مـن الاسـس، والقواعد الموضوعية وتؤدي التنظيمات الاجتماعية فيها عدد كبير مـن الوظـائف. امـا المجتمعات العصرية المتطورة فهي على عكس ذلـك تحـتكم لأسـس الانجـاز والاسـس الموضـوعية، وتقوم التنظيميات الاجتماعية فيها بوظائف محددة كل في مجال محـدد. امـا مصطلح الدول النامية فانه يشير الى الدول الـتي تمـر في مرحلـة التحـول الاجتمـاعي، وهو مصطلح مفضل على الصفات الاخرى، المتخلفة، الفقـيرة، غـير المتطـورة، قليلـة النمو، والحديثة، والانتقالية .

واشار كـثيرون الى حتميـة اسـتعمال النمـاذج للدراسـة المنظمـة لأي موضـوع، وتكمن المشكلة في اختيار النموذج الذي يمثل الحقيقة، وهو شيء صعب لان النمـوذج هو تقريب وليس مرآة للواقع. وينطبق النموذج الكلاسيكي الذي أتـى بـه فيـبر علـى دول اوروبا الغربية والدول المتطورة، امـا اكثـر النمـاذج ملاءمة للـدول الناميـة فهـو النموذج الذي وضعه رجز، وهـو النمـوذج المنـشوري للمجتمعـات الانتقاليـة، وهـو (نظام الصالة) الذي يمثل جزء من النظام الاداري .

النموذج الكلاسيكي :

ولايجسد النموذج الكلاسيكي للبيروقراطية الخصائص الهيكلية التي افترض انهـا تميز البيروقراطية كنمط في التنظيم كالتسلسل الرئاسي والتخصص الوظيفي، والتركيـز على المؤهلات فقط، ولكنه ايضا يحدد شبكة من الخصائص والـسلوكية للبيروقراطيـة. والفرضية الاساسية التي يعتمد عليها نموذج البيروقراطي هـي ان نمـط الـسلطة الـذي يضفي الشرعية على النظام هو النمط العقلاني القـانوني، اكثـر مـن الـنمط التقليـدي او الكاريزمي، وان الوسائل العقلانيـة هـي الـتي سـتستخدم في البيروقراطيـة لتلزمهـا بأوامر السلطة الشرعية .

النموذج المنشوري :

وهذا النموذج كما قدمه رجز هو من النوع الافتراضي مثله مثل النموذج المتخصص والمتعدد الوظائف ويقصد به تمثيل وضع وسيط بين النموذجين لأنه يدمج خصائص التعدد في الوظائف مع خصائص التخصص ويشير الى نظام اجتماعي شبه متخصص يقع في منتصف الطريق بين المجتمع غير المتخصص وبين مجتمع متخصص جدا، ورغم ان هذه الخصائص مشتقة بشكل استنتاجي وافتراضي الا ان ذلك لايمنع وجود مجتمعات تتميز بخصائص مشابهة لخصائص هذا النموذج. ومنطقيا فانه لايمكن ان تكون هنالك مجتمعات غير متخصصة مطلقا ولا متخصصة تماما، وانما هي مجتمعات منشورية بمعنى انها تقع في وضع وسيط .

التراث الاداري للانظمة السياسية :

يشير تشابمان الى اربعة اركان ادارية لاتزال تعتبر حتى الان جزء من الأدب الاداري في المجالات العسكرية والمالية والقضائية وشؤون الشركة وهي :

1. الشعب مصدر السلطات .
2. التميز بين الممتلكات الشخصية لرئيس الدولة والممتلكات العامة .
3. التسلسل الرئاسي والاداري .
4. تقسيم العمل .

ظهور الانظمة الملكية المطلقة في اوربا :

تم التحول من الانماط السياسية في العصور الوسطى الى الانظمة القومية الملكية بشكل تدريجي في مختلف الأماكن والازمنة. ويمكن حصر التحولات في:

1. حصر السيادة بيد الملك .
2. توافر الموارد لدعم الملكية .
3. تبني الميركانتيلية كسياسة رسمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية .
4. توسع وتركيز الادارة الحكومية .

ظهور الدولة الأمة :

اظهرت الثورة الفرنسية ومجيء نابليون للسلطة تغيرات هائلة في طبيعة الدول وفي عمل الادارة فظهر اوائل القرن التاسع عشر مفهوم الدولة القومية، بأعتباره النظام السياسي الرئيسي وظهرت البيروقراطية العامة الحديثة كأداة للقيام بالأعمال الحكومية في هذه الدولة، وساعدت الثورة الفرنسية على تغيير الصفة الشخصية للدولة، فلم تعد الدولة وقفا تقليديا للملك بل اصبحت ملكا للأمة .

وتتصف هذه البيروقراطية بالخصائص التالية:

1. حقوق وواجبات محددة في تعليمات مكتوبة .
2. علاقات السلطة بين الوظائف محددة بشكل منظم .
3. التعيين والترقية على اساس الاتفاق التعاقدي .
4. ضرورة التدريب الفنى كشرط رسمي للاستخدام .
5. رواتب نقدية ثابتة .
6. الفصل بين الوظيفة وشاغلها .
7. كون الوظيفة الادارية عملا دائما للفرد .

ويعتبر توفير هذه الخصائص نمطا عاما في انظمة الخدمة العامة في الدول والامم الاوربية الغربية .

الخصائص الادارية والسياسية المشتركة في الدول المتقدمة :

1. التنظيم الحكومي فيها على درجة كبيرة من التخصص ،وان توزيع الوظائف السياسية يتحدد وفقا لمعايير الانجاز الموضوعية، والكفاءة .
2. يعتمد اتخاذ القرار السياسي على اجراءات عقلانية وعلمانية وليس على السلطة التقليدية .
3. ضخامة واتساع حجم النشاطات السياسية والادارية في كافة مجالات الحياة الاجتماعية .

4. وجود علاقة قوية بين السلطة السياسية والشرعية، تقوم على تعاون المواطنين والقادة السياسيين بشكل شامل فعال .
5. هنالك تفاعل واهتمام شعبي واسع بالنظام السياسي، ولكن هذا لايعني بالضرورة وجود مشاركة فعالة من كل مواطن بشكل شامل في اتخاذ القرارات السياسية .

على مستوى البيروقراطيات في هذه الدول تتمتع هي الاخرى بالخصائص التالية:

1. وجود اجهزة الخدمة المدنية على درجة كبيرة من الضخامة والتطور والأهمية .
2. جهاز البيروقراطية على درجة كبيرة من التخصص ويحتاج الى كوادر بشرية مهنية وفنية .
3. تتحلى البيروقراطية بمواصفات مهنية تتمثل في اعتبار الخدمة العامة مهنة .
4. يتحدد دور البيروقراطية في العملية السياسية في هذه الدول بوضوح وذلك للاستقرار والنضوج النسبي الذي يتصف به النظام السياسي .
5. تخضع البيروقراطية لرقابة سياسية فعالة تمارسها مؤسسات سياسية محددة، ويرجع ذلك للاتجاه التخصصي للبيروقراطية .

المصادر :

1. رجز، جون (1973) "مشكلات اساسية في النظرية الاجتماعية" ترجمة محمد الجوهري وآخرين، دار المعارف، الاسكندرية .
2. السلمي، علي (1975) "تطور الفكر التنظيمي" وكالة المطبوعات، الكويت .
3. عبد السلام، محمد عوض (1986) "الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسنز" جامعة الاسكندرية، الاسكندرية .
4. فيرل، هيدي (1989) "الادارة المقارنة الحديثة" ترجمة واعداد الدكتور محمد قاسم القريوتي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان .
5. Parsons,Talcott (1951) " The Social System "Glencoe, Free Press
6. Riggs,Fred w.(1964) " Administration in Developing Countries " Boston Houghton Mifflin Co.

تطور الدراسات المقارنة للادارة العامة

الدراسات المقارنة للادارة العامة بوجهها الحديث تسعى الى حل المشاكل الادارية بمختلف الوسائل، لذلك تتسم بالطابع العملي، فهي اكثر ارتباطا بتلك المشاكل واكثر تفاعلا مع الحياة ومجرياتها وخصائصها، اضافة الى الاهمية الكبرى لدور الادارة العامة في العصر الراهن عصر التطورات الادارية التنظيمية.

<u>العوامل والاسباب الخاصة بنمو الدراسات المقارنة للادارة العامة :</u>

- تطور العلوم الطبيعية ووسائل الاتصالات والنقل، الذي ولد الحاجة الى ادارات كفوءة لمتطلبات النهضة الجديدة
- اثر الفكر الاداري السلوكي الذي تزعمه سيمون واستحداثه عملية صنع القرارات كأساس للادارة العامة .
- الحرب العالمية الثانية وما تبعها واسهامها في نمو الدراسة المقارنة للادارة العامة من خلال تزايد سلطات الادارة العامة.. وان المشاكل التي تواجه الادارة العامة في اثناء الحرب وما بعدها، تؤدي الى ضرورة الالتجاء الى الدراسات المقارنة لحل المشاكل الحاصلة .
- ميلاد الدول النامية التي تشكل ما يقرب من ثلثي دول العالم، وتعد من الاسباب الجوهرية التي وجهت انظار علماء الادارة العامة والباحثين الى اهمية الدراسة المقارنة للادارة العامة، لبحث مشاكلها وتعقيداتها .
- دور الجامعات والمعاهد المتخصصة في الادارة العامة الذي زاد من النظر الجاد للاهتمام بالدراسات المقارة للمشاكل الادارية في الدول الحديثة المولد، باعتبار ان الادارة العامة فيها هي ادارة تنمية بالدرجة الاولى
- سرعة التطورات التي يشهدها عالم ما بعد الحرب العالمية الثانية ودور الادارة العامة في الاضطلاع بذلك .
- قيام المنظمات الدولية والاقليمية والهيئات والوكالات المتخصصة بعد الحرب العالمية الثانية اسهم بدور معين في توجيه النظر نحو البحث في امكانية التوصل

الى مباديء ادارية عالمية بهدف خلق ادارة عامة دولية او العمل على تأصيل مباديء ادارية عامة عالمية .

- برامج المساعدات الفنية والاقتصادية لأوربا والدول النامية ودور الادارة العامة وخبرائها في البحث عن ادوات ادارية اكثر فاعلية، من خلال التركيز على الدراسات المقارنة للادارة العامة. بالرغم من انحيازها للنموذج الامريكي والغربي. عكس برامج المساعدات المختلفة التي قدمتها هيئة الامم المتحدة التي اسهمت بحق في توجيه النظر لحو عقد دراسات مقارنة للادارة العامة .

الوجه الحديث للادارة العامة المقارنة:

نقطة الابتداء في التطور العميق الذي حدث في دراسة الحكومات المقارنة الذي مهد لمعالم الوجه الحديث للدراسة المقارنة للادارة العامة على اساس انها جزء من الحكومات المقارنة، وعلى اساس انها اداة تحقيق وظائف الحكومات الحديثة، والتي تسهم مع مؤسساتها التشريعية بصورة او باخرى في تشكيل سياستها وصنع قراراتها وفاء لوظيفة الدولة .

من جهة اخرى فان دور الادارة يتحدد بصورة اصيلة في عملية صنع القرارات وفي تنفيذها

وكان لظهور اكثر من نصف دول العالم دور مؤثر ومهم للغاية في دراسة المقارنة للادارة العامة، ودراسة المشاكل الادارية في نظم هذه الدول، وهي بطبيعتها مختلفة تماما عن مشاكل الادارة العامة في الدول المتقدمة. اذن لايجب ان نقف في الدراسة المقارنة للادارة العامة عند حد النظم الادارية للدول المتقدمة، انما يجب ان تمتد الدراسة المقارنة الى الدول الجديدة او النامية

- **ادارة التنمية :**

من الملامح الحديثة للدراسة المقارنة للادارة العامة التغيير الجذري في دور الادارة منذ الخمسينات، ويتجسد ذلك في تطور الادارة العامة ومضمونها الحديث لوظيفة الدولة في مختلف المجتمعات، ففي الدول المتقدمة زاد تدخل الدولة بصرف

النظر عن نظامها الاقتصادي والنظرية السياسية السائدة، اذ ادت التكنولوجيا الحديثة الى اقامة ادارات عامة ما كان يمكن تصورها من قبل مثل ادارة قاعدة كيب كنيدي بالولايات المتحدة، اضافة الى ادارات الفضاء وابحاث القمر، فليس للدولة الان ان تفعل ما تشاء وانما تفعل ما يجب ان يكون .

ومفهوم ادارة التنمية يفضي الى ضرورة تمييزه عن المعنى التقليدي لمفهوم الادارة العامة لسببين :

1. تطور الدور ومضمون الوظيفة في كل منهما .
2. ان تأثير المحيط في ادارة التنمية اكثر منه في حالة الادارة العامة التقليدية. فادارة التنمية اكثر تأثرا بالمحيط البيئي .

السلطة والادارة :

ان علاقة السلطة بالادارة العامة من اعقد الموضوعات، فالسلطة Authority تشير الى القوة الرسمية وهي القوة التي تمارس في اطار الشرعية التي تحددت من خلال الجماعة وتبدت في النظام السياسي .

ان الحاكمين في المجتمع الصناعي انما يستمدون سلطتهم الرسمية من الموافقة العامة وارادة المحكومين، وهذا يعني بالضرورة ان الحاكمين لابد ان يراعوا في ممارستهم للسلطة انهم يجب ان يعملوا دائما بأسم الشعب وان اعمالهم يجب ان تدور في فلك ارادته العامة. ويترتب على ذلك ان سلطات الحاكمين تكون موضع مساءلة من قبل الشعب، اذا كانت ممارستهم للسلطة تخرج من اطار الادارة العامة. أما في المجتمع الزراعي فان الوضع يختلف كليا حيث ان الحاكم يعتبر نفسه مصدر السلطة، لذا فهو يعتبر نفسه ليس ممثلا للشعب وانما معبرا عن نفسه بأعتباره حاميا لمجتمعه. لذا لابد من التمييز بين السلطة والسيطرة وبين الحاكم المقيد والحاكم المطلق .. ولاشك ان اسلوب ممارسة السلطة ينعكس بآثاره على السلوك الاداري للبيروقراطية في كل من المجتمعين الزراعي والصناعي. ان حكومة المجتمع الصناعي تملك قدرا عاليا جدا من الاستجابة

لعوامل المحيط الذي تحيا فيه. كما ان اطار القوة في المجتمع الصناعي محدود، حيث تقوم الحدود الدستورية والسياسية والعديد من الضوابط القانونية كقيد على استعمال القوة فارادة الحكام هنا لا وجود لها بالشكل الموجود في المجتمع الزراعي وانما تتحدد ارادتهم وتتعين بواعثهم وفق مضمون القوة كما حددتها الادارة العامة للشعب صاحب السلطات .

نمو البيروقراطية :

لاحظ رجز ان في المجتمعات الانتقالية تأخذ التغييرات مكانها في الجهاز البيروقراطي بشكل اسرع من التغييرات التي تحدث خارج البيروقراطية. وان السلم البيروقراطي يظل هو الاطار الوظيفي الذي يتمتع باقصى درجة من الاحترام والتقدير، كما انه هو الذي يؤمن الوظائف المختلفة في المجتمعات الانتقالية .. ومن اجل ذلك فان البيروقراطية في هذه الفترات تعتبر هي القابضة على زمام عمليات التمدن وهي المحتوية (وعاء) المفكرين المحدثين الذين يحملون اتجاهات التغيير ولزوميته، بينما نجد ان الاتجاهات التقليدية تبقى قوية ولكنها محصورة خارج البيروقراطية وغالبا في المناطق غير المتحضرة. ويترتب على ذلك ان البيروقراطي يصبح اكثر تخصصا في الناحية الوظيفية، واكثر تمركزا وانتشارا .

البيروقراطية المقارنة :

المشكلة العامة المعقدة الموجودة بصورة او بأخرى في مختلف النظم والنماذج والظواهر الادارية قديمها وحديثها هي مشكلة البيروقراطية التي اثارت جدلا عظيما بين علماء الادارة العامة وعلماء الاجتماع والدراسات السلوكية على حد سواء .

تتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات الشائعة للبيروقراطية :

- قد يعنى مفهومها النظام الاداري كله .
- البيروقراطية قد تنصرف الى مجموع الاجراءات التي يجب اتباعها في العمل الحكومي
- قد تستعمل لتعني القوة على اساس السلطة .
- قد تعني الدور الممارس من قبل الموظفين .

وقد رأى ماكس فيبر ان هناك عدة خصائص مشتركة للتنظيم بمعنى البيروقراطية تتمثل في الاتي :

* استمرارية التنظيم في تقديم الوظيفة الرسمية وفقا للقواعد .
* تسلسل السلطة .

- فصل الادارة عن الرقابة .
- تعيين الموظفين وتحديد نظام الوظائف والمرتبات والمراتب .
- تقنين القوانين والقواعد الادارية واقامة نظام للانضباط .
- اختيار الموظفين على اساس المؤهلات الفنية .

وقد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر غير محبب ويتسم بالنقد في مجالات الانشطة الادارية حيث يعني وصفها ببطء وتأخير والتخوف من الاقدام على صنع القرارات والبت في تصريف الامور بدرجة عالية من الحرص والوسوسة تؤدي الى عرقلة العمل الاداري وضياع الهدف .

الاستعمال الشائع لمفهوم البيروقراطية :

- التنظيم الحكومي الضخم .
- الصورة السيئة للروتين الاداري والجمود والتعقيد والاجراءات الطويلة لتحقيق العمل الاداري .

الوجه الحديث للبيروقراطية في الدول النامية :

1. ان البيروقراطية في الدول النامية تعني بالدرجة الاولى مجموعة مساويء .
2. ان البيروقراطية النامية والمتقدمة على حد سواء تتسم بالتضخم .
3. امتداد التضخم الى البناء الحكومي والقطاع العام .
4. تعدد مستويات التنظيم مما يؤدي الى صعوبة توصيل البيانات والتقارير للادارة العليا، اضافة الى كثرة اجهزة الرقابة وتضاربها وعدم فاعليتها، وكثرة الالتجاء الى اللجان الفرعية، وسعة عمليات التفتيش .

5. كثرة العاملين في التنظيمات البيروقراطية والتكديس فيها مما يعرقل الاداء الـوظيفي وتنفيذ البرامج، ويعقد اداء الخدمة العامة .
6. التمسك بحرفية القانون والتحايل عليه .
7. الاهمال .
8. الاسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة او للانتاج .
9. المحاباة والوساطة .
10. اضفاء طابع السرية الشديد .
11. المركزية الشديدة. الجنوح نحو النمطية .
12. عدم اعتماد الاساليب العلمية .
13. عدم اعتماد الكفاءات في الادارة العليا .

المصادر:

1. درويـش، ابـراهيم (1974) "الادارة العامـة نحـو اتجـاه مقـارن" دار النهـضة العربية، القاهرة .
2. رجز، جون (1986) " مشكلات اساسية في النظريـة الاجتماعيـة" ترجمـة محمـد الجوهري وآخرين، دار المعارف، الاسكندرية .
3. – السلمي، علي (1975) "تطور الفكر التنظيمي" وكالة المطبوعات، الكويت
4. فيرل، هيدي (1989) "الادارة المقارنة الحديثـة" ترجمـة واعـداد الـدكتور محمـد قاسم القريوتي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان .

الفصل السادس

إدارة محلية



حقائق ومعايير عن الادارة المحلية و الحكم المحلي

يجمع الفقه الإداري على ان قيام التنظيم الإداري على أساس الأسلوب المركزي وحده أمر لم يعد يتلاءم مع اتساع مجالات نشاط الإدارة في الدولة المعاصرة، لذا ينبغي ان تعهد ادارة المرافق المحلية لمناطق محددة الى هيئات محلية منتخبة تشاركها العبء. والسمة المميزة لهذه الهيئات هو الاستقلال النسبي وتمتعها بالشخصية المعنوية، أي انها يجب ان تكون تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها .

ولعل من اهم اسباب ظهور نظم الادارة المحلية هو ازدياد وظائف الدولة وتنوع اساليب الادارة تبعا للظروف المحلية، وان الادارة المحلية اكثر ادراكا للحاجات المحلية، اضافة الى الأخذ بأنظمة الحكم الديمقراطية، اذ ان الديمقراطية المحلية هي اهم مقومات الديمقراطية الشاملة .

لكن هذا لايعني ان ليس هنالك من مساويء وسلبيات للادارة المحلية فقد ينتج عنها في بعض المجتمعات والدول بعض الصراعات العنيفة والنزاعات انطلاقا من التنافس على الموارد وإشكالية توزيعها، وتغليب الصالح المحلي الضيق على الصالح العام، وغيرها.

لذا لابد من التأكيد على اهمية الرقابة المركزية للحكومة وعدم غياب او تراخي اشرافها بمرور الزمن، لئلا تنقلب بعض الوحدات المحلية خطرا ووبالا على وحدة الدولة وتؤدي الى تفتيتها، وبخاصة عند توفر بعض الظروف والدوافع السياسية او العرقية او ما شابه .

كذلك فان للادارة المحلية وظيفة مهمة في التنمية الاجتماعية تتجسد في اشراك المواطنين المحليين وتعاونهم وتوعيتهم وتثقيفهم على اتباع المفاهيم والقيم الديمقراطية في البناء والعمران، وفي تدريبهم على أساليب الحكم الحديثة .

و ماتزال الإدارة المحلية في بلداننا النامية غامضة ملتبسة لدى قطاعات واسعة من الناس فكل يفهمها بطريقته الخاصة ووفقا للتأثيرات المتباينة التي يخضع لها، غير مبال بالأبعاد المتشابكة لهذا الموضوع الحيوي، ولا بتفاصيله وتطبيقاته المهمة، ومبعث ذلك وجود التداخل الاداري السياسي وبخاصة بين بعض المفاهيم والتطبيقات.

وقلة خبرة الشعوب النامية بهذا القطاع الإداري اللامركزي المهم وبخاصة شعوبنا العربية ترجع الى عدم تلمس ميزاته وخصائصه ومكاسبه الاقتصادية والاجتماعية والادارية. فإضافة الى سريان قوانينه المتأخر في دولنا الا انه لم يتخذ المسار التطبيقي المتكافيء مع النصوص، وفوق ذلك لم تتول مجالسه قيادات او كادر محلي شعبي متمكن و منتخب فعلا من بين صفوف السكان المحليين بل كان اغلبه شكليا هشا، اذ كان حكام العواصم يصرون على المركزية الصارمة لسلطاتهم، وإهمال الوحدات المحلية ومتطلباتها وخدماتها وشؤونها لتواجه وحدها تصورات واهواء المحافظين ورؤساء الوحدات الآخرين واغلبهم من العسكر او من اهل الثقة.

إضافة الى النزر القليل من التمويل المركزي مع الرقابة المركزية الشديدة، حتى صارت تلك الوحدات والمجالس المحلية الشكلية تنتظر منحة الحكومة السنوية بحال يرثى له ويبعث على الحيرة والمرارة، وهي لاتكاد تكفي رواتب الموظفين المحليين. وذلك ما يفاقم احباط المواطن وزعزعة ثقته بالحكومة التي ينحسر إسهام ودعم ومشاركة المواطن بخططها وبرامجها التنموية والاعمارية نتيجة لكل ذلك. . وهذه من سمات التخلف ومن متلازماته الملموسة في بلدان العالم الثالث.

هذا جانب من الامور الجوهرية التي رافقت الادارة المحلية التي تعتبر من موضوعات الساعة دائما وأبدا حيث شغلت وجلبت انتباه الناس والمجتمعات والحكومات على مر العصور وهي في الوقت الحاضر موضع اهتمام العديد من الباحثين .

نسعى الى تسليط الضوء على الادارة المحلية في هذه الدراسة المختصرة التي تتضمن خمسة أجزاء تتناول المنهجية، والدراسات السابقة، ثم في الجزء الثاني تناولت اهمية الادارة المحلية ومفهومها وتعريفها واركانها واسباب ظهورها وطبيعتها وظروف الأخذ بها، ومساويء اللامركزية الإقليمية، والرقابة والسلطة المركزية ومدى استقلالية هيئات الادارة المحلية. وفي الثالث تناولت نظم الادارة المحلية في فرنسا والفيدرالية الامريكية، وابرز سمات الادارة المحلية في البلدان العربية. وفي الجزء الرابع

مشاكل الادارة المحلية والادارة المحلية والتنمية، ثم الوحدة الادارية والحكم المحلي في العراق، والاردن. وخصت الجزء الخامس والأخير للاستنتاجات والتوصيات .

أهمية الادارة المحلية :

لازمت الادارة المحلية المجتمع الانساني منذ القدم وحتى العصر الراهن، فقد وجدت تاريخيا على شكل قرى ثم مدن صغيرة تعقد اجتماعات "لإدارة شؤونهم وحل مشاكلهم وكان هذا خير دليل لتطبيق الديمقراطية المباشرة بين افراد المجتمع الواحد ولذلك فان الحكم المحلي يعد الأصل والمنبع الذي استحدثت منه الدول الحديثة النظام بل التفكير الديمقراطي، ومبدأ السيادة الشعبية بمفهومها الحديث" (الشيخلي، عبد الرزاق 17:2001)

ان الفقه الاداري يتفق غالبا على ان قيام التنظيم الاداري على اساس الاسلوب المركزي وحده أمر لم يعد يتلاءم مع اتساع مجالات نشاط الإدارة في الدولة المعاصرة، لذا ينبغي ان تعهد بأدارة المرافق والمصالح المحلية الى هيئات محلية منتخبة تشاركها تحمل العبء .

ان اللامركزية "هي السبيل الفعال للتخفيف من أعباء الحكومة المركزية، والوسيلة الناجعة لتوزيع الأعباء بينها وبين الافراد انفسهم .(الطماوي،1962: 360)

مفهوم وتعريف الادارة المحلية :

جاء في كتاب الدكتور محمود عاطف البنا حول مفهوم اللامركزية المحلية "نقصد باللامركزية ان يعهد بسلطة البت في بعض الامور الى هيئات تتمتع بنوع من الاستقلال تجاه السلطة المركزية التي يتسع اختصاصها اصلا لكل اقاليم الدولة فأن السمة المميزة اذن للنظام المحلي هي الاستقلال الذي يعد من اهم ضماناته ان تتكون الهيئات المحلية (اللامركزية) بالانتخاب اساسا، ويتمثل استقلال تلك الهيئات في تمتعها بالشخصية المعنوية، وفي عدم ارتباطها بالسلطة المركزية بتبعية مطلقة، وانما تخضع فقط لنوع من الرقابة او الوصاية الادارية."(البنا 12:1968)

ولكن هناك ملاحظة يجب عدم اغفالها ذلك انه لايمكن ان نتصور قيام نظام محلي لامركزي مطلق او دولة تقوم على النظام المركزي المطلق، فالدولة الحديثة تحتاج الى الاسلوبين معا، وبذلك يتعاون الاسلوبان معا في العمل رغم تعارضهما النظري، فمن ناحية، لا تأخذ الدولة الحديثة بالاسلوب اللامركزي على اطلاقه اذ لايمكن حصر جميع مظاهر الوظيفة الادارية في يد السلطة المركزية، وذلك بسبب اتساع نشاط الدولة وتعدد ميادينه وتعقد الحياة فيها، مما يقتضي التخفيف عن كاهل الدولة وبسبب تأثير الاتجاه الديمقراطي الذي يستتبع ان يساهم المواطنون في ادارة المرافق التي تهمهم .

لم يكن هنالك تعريف جامع مانع للادارة المحلية فلقد تعددت اتجاهات التعريفات نسبة للوظيفة والهدف، او الجوهر أي الى تركيبته وهو الاتجاه السليم كما اشار لذلك الدكتور عبد الرزاق الشيخلي في كتابه (الادارة المحلية، دراسة مقارنة) الذي استعرض خلاله تعريفات متعددة منها "لقد عرف المتخصصون البريطانيون نظام الحكم المحلي بأنه حكم ذاتي محلي فيما يتعلق بنطاق الادارة فقط دون التشريع .

وهنالك تعريف آخر يقول "ان الحكم المحلي نوع من الحكومة التي تخدم مساحة صغيرة عن طريق ممارستها لسلطات مفوض بها لها .. وهو تعريف صائب، حيث ان الحكومة المحلية ايا كانت صورتها او اجهزتها ليست لها صفة السيادة مثل الحكومة القومية في الدول المستقلة فهي حكومات لاتصدر قوانين بل تطبق القوانين التي تشرعها سلطة اعلى في الدولة التي تبسط سيادتها على مجموع الاراضي الداخلية في حدود الدولة، فهي لاتمارس السلطات الا في الحدود المفوض بها لها بواسطة الحكومة القومية وفي حدود ما تقرره السلطة التشريعية او دستور الدولة" (الشيخلي، عبد الرزاق 2001: 19)

وهنالك تعريف لفقيه قانوني فرنسي هو "انها اضطلاع وحدة محلية لادارة نفسها بنفسها، وان بالتصرفات الخاصة بشؤونها"

وقد عرفها الباحث العربي الدكتور فؤاد العطار "انها توزيع الوظيفة الادارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة او محلية تباشر اختصاصاتها تحت اشراف الحكومة ورقابتها."

كما عرفها الدكتور سلمان الطماوي بأنها "توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية او مصلحية منتخبة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الادارية تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية"

وهنا يؤكد الدكتور الطماوي على النهج اللامركزي الاداري في تعريفه، اذ انه يميز بشكل جوهري بين اللامركزية السياسية والادارية اذ يقول "اللامركزية السياسية لا وجود لها الا في الدول المتحدة اتحادا مركزيا ولكنها تتقدم في الدول البسيطة، أما اللامركزية الادارية فظاهرة عامة توجد في جميع الدول سواء كانت بسيطة أم مركبة لان الدولة المتحدة اتحادا مركزيا قد تأخذ في ذات الوقت بأسلوب اللامركزية الادارية، واللامركزية السياسية تنصرف الى التشريع والتنفيذ والقضاء، فالولايات مستقلة عن الحكومة المركزية تشريعيا وتنفيذيا وقضائيا في الحدود التي يرسمها الدستور الاتحادي، أما اللامركزية الادارية فمقصورة على بعض الوظائف الادارية" (الطماوي، 1969: 369) ان اقرب التعريفات للصواب هو "ان الحكومة المحلية مجموعة وحدات واجهزة ادارية ايا كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها في الدولة والتي تكون في مستوى ادنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة، ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية." (الشخيلي، عبد الرزاق 2001، 19 و 20)

واخيرا فقد عرفها الدكتور عبد الرزاق الشيخلي بأنها "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من قبل سكانها المحليين تحت رقابة واشراف الحكومة المركزية"

أركان الادارة المحلية :

أشار الدكتور سلمان الطماوي الى أن اركان اللامركزية الادارية هي:

الاعتراف بوجود مصالح محلية او خاصة متميزة عن المصالح القومية، فنقطة البداية في اللامركزية الادارية الاعتراف بأن ثمة مصالح خاصة او اقليمية، من الافضل ان يترك الاشراف عليها ومباشرتها لمن يهمهم الأمر حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهم الدلة كلها .

ان يعهد بالاشراف على هذه المصالح الى هيئات منتخبة .

استقلال الهيئات اللامركزية في ممارسة اختصاصاتها تحت اشراف السلطة المركزية (الطماوي، 1962: 360) ا

ويحدد الدكتور عبد الرزاق الشيخلي عناصر نظام الادارة المحلية بما يأتي :

وجود مناطق او اقسام جغرافية محددة

منح الشخصية المعنوية لهذه الاقسام كي تتمكن من ممارسة نشاطها المحلي .

وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين .

الرقابة والاشراف المركزي ضروري ولازم (الشيخلي،عبد الرزاق 2001: 65)

و يذكر الدكتور احمد صقر عاشور بأن نظام الحكم المحلي بأعتباره اسلوبا لممارسة الحكم ذاتيا يقوم من خلال مشاركة المواطنين في الاقاليم في تسيير اجهزة محلية تتمتع بقدر كبير من الاستقلال الذاتي، على ثلاثة اركان هي:

تقسيم الدولة الى وحدات جغرافية يتضمن كل منها تجمعا اقتصاديا وسكانيا مناسبا .

وجود اجهزة محلية مستقلة ذاتيا.

تمتع هذه الاجهزة بسلطات تشريعية وتنفيذية اصيلة. (عاشور،:1979:483)

ويتبع المشرع عادة احد اسلوبين في تحديد المصالح المحلية التي يجوز لهيئات اللامركزية ممارستها، وكما يأتي:

الطريقة الانكليزية: وتقوم على ان يحدد المشرع اختصاص الهيئات اللامركزية على سبيل الحصر فلا يحق لها ان تمارس أي نشاط جديد الا بتشريع مستقل، كما ان كل هيئة لامركزية اقليمية لاتتمتع بذات الاختصاصات التي تتمتع بها غيرها، وانما يكون لكل هيئة من الاختصاص بقدر ما سمحت به القوانين الخاصة بها .

الطريقة الفرنسية: وبمقتضاها يحدد اختصاصات الهيئات اللامركزية بوضع قاعدة عامة تبين نوع الاعمال التي يجوز للهيئات اللامركزية ممارستها، وبالتالي يكون للهيئات اللامركزية انشاء وادارة كافة المرافق المحلية التي من نوع ما حدده المشرع. وهذه الطريقة اتبعتها التشريعات المصرية بهذا الخصوص .

وابرازا لهذا الركن من اركان اللامركزية واشارة الى انحصار وظيفتها في الامور المحلية، سمي هذا النظام في انجلترا "الحكم الذاتي او المحلي" (الطماوي 1962:362)

ان مضمون اللامركزية المحلية هو الأقرار بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية العامة وان يعهد بأدارة هذه المصالح المحلية الى هيئات محلية مستقلة تباشر اختصاصاتها تحت رقابة السلطة المركزية "وفي ضوء هذا التحديد نرى ان اركان اللامركزية المحلية تدور حول ثلاثة امور هي :

اولا: الاقرار بوجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية العامة .

ثانيا: ان يتولى ادارة هذه المرافق والمصالح المحلية هيئات محلية مستقلة .

ثالثا: غير ان استقلال هذه الهيئات المحلية عن السلطة المركزية لايمكن ان يكون كاملا وانما يتعين ان تخضع هذه الهيئات المحلية في مباشرة اختصاصاتها لرقابة السلطة المركزية في حدود معينة." (عبد العال، 1398هـ: 5)

اسباب ظهور نظام الادارة المحلية :

هنالك مبررات موضوعية جعلت الدولة تأخذ بنظام الادارة المحلية لما يحققه من فوائد جمة، ومن اهمها الاسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية .

فالادارة المحلية تعبير عن الديمقراطية، اذ وجدت الدولة المعاصرة نفسها مميزة في اشراك المواطنين بأدارة شؤونهم المحلية عن طريق الاشتراك في ادارة المجالس المحلية

وتدريبهم على اصول العمل السياسي وادارة الدولة .. وذلك ينطوي على الاقرار بمبدأ (حكم الشعب نفسه بنفسه ولنفسه دون وصاية او قوامة من احد.) اضافة الى اعتبار الهيئات العامة المحلية مدرسة عملية لتخريج افضل الاعضاء للمجالس النيابية التشريعية في الدولة .

ويمكن تلخيص اهم هذه الاسباب :

ازدياد وظائف الدولة، بعد ان كانت وظيفتها مقصورة على المحافظة على الأمن الداخلي وصد الاعتداءات الخارجية واقامة العدل بين الناس، فيما اصبحت تتدخل في ميادين كثيرة تحقيقا للاهداف الاجتماعية والاقتصادية. اضافة الى تقسيم العمل حيث اصبحت هناك خدمات تقوم بها الحكومة المركزية، وهناك خدمات محلية تتولاها الادارة المحلية .

تنوع اساليب الادارة تبعا للظروف المحلية، بما يضمن اداء الخدمات بطريقة تتلاءم مع البيئة المحلية لكل وحدة ادارية .

الادارة المحلية اكثر ادراكا للحاجات المحلية .

التدريب على اساليب الحكم .

العدالة في توزيع الاعباء المالية .

تبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين .(الشيخلي،عبد الرزاق 2001: 23)

وهناك من يضيف هذين العاملين او السببين:

التفاوت بين اقاليم الدولة .

الاخذ بأنظمة الحكم الديمقراطية. (عاشور 1979: 468)

الحكم المحلي والديمقراطية :

يتفق نظام الحكم المحلي مع نظام الديمقراطية، فكلاهما يرمي الى اشراك الشعب في ادارة شؤونه المشتركة، ففي الحكومة الديمقراطية يساهم الناخبون في شؤون الحكم العامة، وفي الحكم المحلي يساهمون في ادارة شؤون انفسهم بأنفسهم .

ولا يقتصر الأمر على مجرد التجانس بين الحكم المحلي والحكومة الديمقراطية بل ان احد هذين النظامين وهو الحكومة الديمقراطية يستتبع تحقق الآخر، والواقع ان الحكم المحلي يثبت اركان النظام الديمقراطي في البلاد من عدة وجوه، فهو يساعد على تربية الناخبين تربية سياسية صالحة، وهو الذي يمد البرلمانات بأفضل الاعضاء، ثم هو في النهاية الذي يزود النظام البرلماني بهيئات نيابية ثانوية الى جانب الهيئة التشريعية في البلاد. ولا شك ان الديمقراطية المحلية هي اهم مقومات الديمقراطية القومية الشاملة، كما ان الحريات المحلية هي فرع مهم من الحريات القومية. (محجوب، 1962: 86)

طبيعة الحكم المحلي :

ان بعض المتخصصين بشؤون الادارة المحلية يأخذ بوجود اختلاف بين الادارة المحلية والحكم المحلي الا ان الغالبية لاتؤيد ذلك بالرغم من اختلاف الكلمات والالفاظ وعليه فأن هذه المصطلحين يعنيان مفهوما واحدا لاغير.. ذلك هو الاستقلال النسبي لمنطقة معينة في ادارة شؤونها المحلية تحت رقابة المركز" (الشيخلي،عبد الرزاق 2001 :21)

ان بعض الباحثين يرى ان هنالك فرقا كبيرا بين مصطلح الادارة المحلية والحكم المحلي يمكن توضيحه في ان الادارة المحلية "تنشأ بموجب القانون وترتبط بالتنظيم الاداري للدولة ولذلك تعتبر اسلوبا من اساليب التنظيم الاداري، وانها تمارس جزء من وظيفة الدولة الادارية فقط، اما اختصاصاتها فهي قابلة للتغيير زيادة او نقصا، وتخضع لرقابة واشـــــراف السلطة المركزية."

ان مقومات الادارة المحلية تتعلق بتنظيم الجهاز الاداري في الدولة وتنسيق العلاقة بين السلطات المركزية وبين المجالس المحلية، وتدخل في نطاق القانون الاداري. في حين ان نظام الحكم المحلي يقوم على توزيع الوظيفة الادارية والتشريعية والقضائية وهو سمة من سمات النظم الفيدرالية .

ظروف الأخذ بنظام الحكم المحلي :

يتضمن نظام الحكم المحلي بالأركان والسمات السابقة درجة عالية من الاستقلال للوحدات المحلية. وتتوقف امكانية نجاح هذا النظام على طبيعة الظروف والاسباب الداعية الى تطبيقه ويمكن بيان اهم هذه الظروف في الآتي:

تعدد القوميات .

تشتت جغرافي وسكاني واقتصادي .

توحيد سياسي للاقاليم بعد تفرقها: كثيرا ما يطبق نظام الحكم المحلي استمرارا لأوضاع تاريخية كانت تمثل فيها الاقاليم كيانات سياسية مستقلة استقلالا تاما. وبعد توحيد هذه الاقاليم واندماجها في كيان سياسي واحد تظل الاجهزة المحلية تمارس الكثير من الصلاحيات التي كانت تمارسها قبل هذا التوحيد. ويكون نظام الحكم المحلي مع الارتباط الفدرالي بالكيان المركزي للدولة هو الحل الذي يحقق طموح التوحيد السياسي مع استمرار بعض عناصر السيادة السياسية التي كانت تمارس محليا في الماضي. ففي الولايات المتحدة الامريكية كان الكثير من الولايات يمثل كيانات مستقلة سياسيا قبل دخولها وانضمامها الى الاتحاد، وبالتالي فان النظام الفدرالي المطبق في الولايات المتحدة يعتبر نظاما توفيقيا بين الاستقلال والذاتية التي تود الولايات الحفاظ عليها وبين انضمامها واندماجها في الكيان السياسي الاتحادي للدولة .

ارتفاع الوعي السياسي لدى المواطنين .

استقرار الظروف السياسية .

ضعف الانتماءات العائلية والطائفية الاقليمية. (عاشور، 1979: 487و88و89)

مساويء اللامركزية الاقليمية :

على الرغم من فوائد اللامركزية الاقليمية فأن لها مساويء عديدة، اهمها :

ان قيام الهيئات المحلية يؤدي الى تغليب الصالح المحلي على الصالح العام .

ان قيام وحدات ادارية ذات استقلال داخل الدولة قد ينجم عنه غرس بذور التجزئة والاخلال بوحدة الدولة وكيانها .

قد ينتج عن وجود الادارة المحلية في بعض المجتمعات المحلية بعض الصراعات والنزاعات نظرا لقلة الوعي لدى السكان مما يثير الشقاق والنزاعات التي تحد من التعاون والمشاركة التي تعتبر الاساس الذي تعتمد عليه الادارة المحلية في انجازها لاعمالها المختلفة .

عدم قدرة بعض الهيئات المحلية على النهوض بخدمات المجتمع المحلي واشباع حاجة السكان بسبب ضعف الامكانيات المادية والبشرية واقتصار دور هذه الادارات على بعض الاعمال الهامشية والدعائية. (المعاني، 2000: 39)

رقابة السلطة المركزية:

ان استقلال السلطات المحلية بمباشرة اختصاصاتها .. لاينبغي ان ينظر اليه على انه استقلال مطلق بحث تستقل هذه السلطات المحلية عن السلطة المركزية تماما، و إلا اصبحت اللامركزية المحلية خطرا على وحدة الدولة وسلامة كيانها، فإذا كان مقتضى اللامركزية استقلال الهيئات المحلية بمباشرة اختصاصاتها المقررة، فانه ينبغي التنبه الى ان هذه الهيئات المحلية تظل ترتبط بالسلطة المركزية التي تملك فرض رقابتها عليها في حدود معينة، للمحافظة على وحدة كيان الدولة وحمايته من التفتت .

ذلك ان اللامركزية الادارية المحلية او الاقليمية تتميز عن اللامركزية السياسية بأن الاخيرة تتضمن توزيع وظائف الدولة الثلاث من تشريعية وتنفيذية وقضائية بين السلطة المركزية وبين الولايات او الدويلات، بينما يقتصر مضمون اللامركزية الادارية الاقليمية على توزيع بعض مظاهر الوظيفة الادارية واختصاصاتها بين السلطة المركزية وبين الهيئات المحلية، أي ان اللامركزية المحلية مع اقتصارها على وظيفة واحدة من وظائف الدولة، هي الوظيفة الادارية الا انها لا تعني توزيع سائر اختصاصات هذه الوظيفة الادارية بين الهيئات المحلية، وانما يظل بالضرورة قدرا كبيرا من هذه الاختصاصات، وهي تلك التي تتعلق بالمصالح القومية العامة بين يدي السلطة المركزية.

فاذا كانت الهيئات المحلية تستقل بأدارة ما يدخل في اختصاصها من مصالح محلية، فأن المصالح القومية العامة تبقى تحت سيطرة السلطة المركزية، وهو ما يستتبع بالضرورة ايضا ان تكون ممارسة الهيئات المحلية لاختصاصاتها في ادارة المرافق المحلية خاضعة لرقابة السلطة المركزية .

فرقابة السلطة المركزية ضرورة لاغنى عنها لحماية وحدة كيان الدولة وصيانته من التفتت، لان اطلاق حرية السلطات المحلية في ممارسة اختصاصاتها دون خضوع لرقابة السلطة المركزية قد يؤدي الى تفكك أركان الدولة وزعزعة كيانها حيث قد تحاول الهيئات المحلية التحول من مجرد وحدات ادارية الى دويلات ذات كيان مستقل داخل الدولة. ومن ناحية اخرى تبدو اهمية الرقابة على السلطات المحلية للحد من ميل هذه السلطات المحلية الى الاسراف في حماية مصالحها المحلية ولو على حساب المصلحة القومية العامة التي ينبغي ان تكون لها الافضلية عند تعارضها مع اية مصالح لسكان اجزاء معينة من اقليم الدولة. ولذا فان الاعتبارات السابقة تقتضي ان يكون استقلال الهيئات المحلية نسبيا وليس مطلقا، تمارسه هذه السلطات تحت رقابة السلطة المركزية وذلك صيانة لوحدة كيان الدولة (المصدر السابق،33و34) ويذكر الدكتور عبد الرزاق الشيخلي من ان "الهيئات المحلية تتمتع بنوع من انواع الاستقلال غير ان هذا الاستقلال يجب ان لايكون مطلقا والا لأصبحت الهيئات المحلية دولا داخل الدولة. ولذلك تجمع انظمة ادارة المحلية حرصا على صيانة الوحدة القانونية والسياسية للدولة بأن يكون استقلال الوحدة الادارية المحلية نسبيا ويعني وجود رقابة تمارسها الحكومة المركزية على الادارات المحلية، ويلاحظ ان وجود الرقابة يعتبر أمرا لازما وضروريا ولكن درجة الرقابة هذه تختلف من دولة لأخرى تبعا لاختلاف انظمتها السياسية واحوالها وظروفها الاجتماعية والاقتصادية."

ويتنازع العالم في الوقت الحاضر - بصورة عامة - نظامان الاول: المطبق في الدول الانجلوسكسونية والاقطار التي اخذت عنها وهذا النظام الذي بموجبه تتمتع السلطات المحلية عند قيامها بواجباتها بحرية اكثر من النظام الآخر. والثاني يسمى بنظام

الوصاية الادارية المطبق في النظام الفرنسي والدول الاخرى التي تبنت هذا النظام كدول الشرق العربي والادارة المحلية بموجب هذا النظام لايمكنها من القيام بالواجبات والاعمال المناطة بها – في كثير من الاحيان – بلا موافقة الحكومة المركزية سواء أكانت هذه الموافقة قبل القيام بالواجبات وممارسة المسؤوليات او بعد ذلك. وهذا يعني ان الحكومة المركزية تمارس رقابة ثابتة وشديدة على السلطات المحلية. (الشيخلي، عبد الرزاق 2001: 35 و36)

واقر المؤتمر الرابع للادارة المحلية سنة 1978 توصيات حول العملية الرقابية منها:

ان يكون التقويم قائما على مقاييس وأسس موضوعية معروفة مسبقا للجميع .

اعادة النظر في اجهزة الرقابة الموجودة بما يحقق التنسيق بينها، والغاء تلك الاجهزة التي لاحاجة لها او التي تقوم اجهزة بمهامها منعا للازدواجية والتضارب وحرصا على عدم تعطيل العمل .

كما يوصي المؤتمر بضرورة وجود نظم متابعة وتقويم تستند الى اسس ومعايير عملية هدفها معرفة ما حققه المشروع من الاهداف التي رسمت برامج لتحقيقها، وكذلك معرفة نقاط الضعف في التنفيذ لتلافيها مستقبلا. (المنظمة العربية للعلوم الادارية 1978 :157)

استقلالية الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها :

لكي يكتمل نظام الادارة المحلية ذاتيا، فان الهيئات والمجالس والموظفين الذين يديرون الوحدة يستقلون في اصدار القرارات الادارية اللازمة، ومباشرة الاعمال التي تقتضيها شؤونها، بمنأى عن ضغط الحكومة المركزية. الا انه مما لاينال من استقلال الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها القانونية، قيام الحكومة المركزية بأشراف على قرارات واعمال الاولى، وذلك بطريقة التكافؤ والمساواة. (الشيخلي، عبد القادر 1982: 39)

ان غياب الرقابة الادارية طبقا للمفهوم اللامركزي الذي يتحقق بأصطلاح (الاشراف) يفضي الى ضعف الروابط بين الادارات المحلية والحكومة المركزية، وبالتالي، تصبح الوحدة المحلية دولة داخل الدولة الأم، وهذا ما يؤدي الى تفكك اواصر الدولة ووهن سيادتها الداخلية. في ضوء هذا الادراك، فأن استقلال الهيئات المحلية في اصدار قراراتها الادارية ومباشرة اعمالها التنفيذية لايعني بحال خروجها على احكام واسس سياسة الدولة، وانما الاستقلال الاداري يفهم في اطار السياسة العامة للدولة. (المصدر السابق :39 و40) ان وجود الاقسام الادارية اللامركزية مثل الهيئات المحلية، والوحدات الادارية اللامركزية التي توجد في الاقاليم لاتنتقص من سيادة الحكومة المركزية، فهي تعمل كمعاون للحكومة المركزية في ادارة المصالح، والمرافق العامة وفي اداء المهام التي تضطلع الحكومة المركزية بها في النطاق الاقليمي الذي توجد فيه هذه الاقسام اوالوحدات اللامركزية .

فالمنظمات اللامركزية كالمحافظات والاقسام والهيئات المحلية التابعة للوزارات، تمارس سلطاتها واعمالها بأعتبارها نائبة عن الحكومة المركزية، وليس باعتبارها كيانات تنظيمية وادارية مستقلة. فالحكومة المركزية تملك حق تعديل النظام اللامركزي في أي وقت، دون ان يكون ذلك رهينا بموافقة الهيئات اللامركزية. بل ان الحكومة المركزية تستطيع ان تصدر تشريعا يلغي النظام اللامركزي، ويلغي هذه التقسيمات الادارية اللامركزية. (عاشور، 1979: 158) ان الإمعان في تقسيم اقليم الدولة الواحدة تاريخيا وجغرافيا الى اقاليم يقود لامحالة الى التفتيت والتجزئة العقيمة التي توهن قدرات البلد وتضعف سيادة المركز على القيادة والتوجيه والادارة والتنمية واستغلال الموارد بشكل امثل، اذ ان الدولة الفيدرالية استنادا للتجارب التاريخية تقوم من خلال تجمع واستقطاب دويلتين او دويلات عديدة في فلك فيدرالي واحد، كما في دولة الامارات العربية المتحدة .

وقد عرفت الموسوعة العربية الميسرة الاتحاد المركزي الفيدرالي بأنه اندماج دولتين او اكثر في شكل دولة اتحادية، بمقتضى دستور يقيم حكومة مركزية تتركز فيها الشخصية الدولية للاتحاد (الموسوعة العربية الميسرة 1969: 46)

سمات الادارة المحلية في البلدان العربية :

ان الادارة البريطانية اثرت على ادارات في الشرق العربي وبخاصة العراق والاردن خلال فترة الانتداب والاستعمار بتبني الانظمة البريطانية من خلال الموظفين الانجليز الذين يعملون في هذه الاقطار، وكان لهذا التدخل تأثير على نظام الادارة المحلية في بعض هذه الاقطار .

(الشيخلي، عبد الرزاق 2001: 34)

واهم سمات نظام الادارة المحلية التي تتميز بها اقطار الشرق العربي وربما نجدها في بعض الدول النامية الاخرى، فنذكرها بما يأتي :

نظام الانتخاب: ان اعضاء المجالس المحلية يتم اختيارها في اكثرية الشرق العربي عن طريق الانتخاب. (من الناحية النظرية فقط)

رقابة الحكومة المركزية الشديدة على الادارة المحلية .

مراعاة عدد السكان عند تقسيم الوحدات .

الوحدات الادارية. (التقسيم الثلاثي للوحدات الادارية)

تعيين رؤساء الوحدات الادارية .

قلة المصادر المالية المحلية. (الشيخلي، عبد الرزاق 2001: 34-39)

مشاكل الادارة المحلية :

تواجه الادارة المحلية في الدول النامية مشاكل عديدة، ولكنها تختلف تبعا لاختلاف الظروف السياسية والاقتصادية ومستوى المعيشة الاجتماعية لكل بلد. ويمكن تقسيم تلك المشاكل الى، مالية، وفنية، وادارية .

فالإدارة المحلية في العراق تواجه هذه المشكلة كبقية الدول النامية، فمواردها لم تعد تتناسب مع تطور الخدمات التي تقوم بها نتيجة توسع المدن .

ويعود ذلك بشكل رئيس الى ضعف اجهزة الجباية نظرا لانعدام الكفاءة لدى العاملين في جهاز الجباية، وضعف الرقابة على الجباية، وعدم تعاون الجمهور مع الادارة المحلية في مسألة الجباية والتحصيل .

وفيما يخص المشاكل الفنية فانها ترجع الى نقص الخبرات وانخفاض كفاءة موظفي الادارة المحلية، اضافة الى قلة عدد المهندسين والعاملين في المؤسسات المحلية والبلدية .

أما المشاكل الادارية فتتمثل بالروتين الحكومي الذي يعرقل اعمال الادارة المحلية وتعدد الاجراءات، مع فقدان التنسيق بين اعمال الادارة المحلية وفروعها والدوائر الاخرى ذات العلاقة، وتعدد اجهزة الرقابة والارباك الحاصل بسببها. ومجانية عضو المجالس المحلية، والمحسوبية في اشغال وظائف الادارة المحلية، وعدم تعاون الجمهور مع الادارة المحلية والبلديات. (الشيخلي، عبد الرزاق 2001: 167 -173)

الادارة المحلية والتنمية الاجتماعية :

للادارة المحلية دور مهم في التنمية الاجتماعية، وذلك يتجسد من خلال :

اشراك المواطنين وتعاونهم وتوعيتهم بأمور الادارة المحلية والشؤون التنموية ذات المساس بحياتهم ومنطقتهم .

تدريب المواطنين وتثقيفهم على اتباع المفاهيم الديمقراطية والشعبية وعلى اساليب الحكم والادارة الحديثة، والتعاون على حل مشاكلهم بأنفسهم. (الشيخلي، عبد الرزاق 1969: 33- 51)

ويعتبر الحكم المحلي وسيلة رئيسة من وسائل تنمية المجتمع، من حيث انه حكم السكان المحليين لأنفسهم عن طريق ممثلين يقومون على مصالحم ويرعون شؤونهم، كما انه في الوقت نفسه هدف اساس من اهداف تنمية المجتمع وذلك لان تنمية المجتمع انما تقوم على الجهود المحلية ومشاركتها التي تؤازر الجهود القومية .

والحكم المحلي هو اساس تنظيم المشاركة المحلية بصورة نافعة مجدية، لأنه يجمع الى جانب تقدير الحاجات المحلية، وادراكه لها ووعيه بها، الاسباب التنظيمية والتنفيذية والامكانات العملية التي تتحقق بها مطالب التنمية في جميع نواحيها. واذا كانت مشاركة افراد المجتمع اساسا من اسس تنمية المجتمع المحلي، فذلك لان هذه المشاركة دليل على قيام الحاجات للتنمية، ثم على الوعي بها والرغبة في تحقيقها. (محجوب، 1962: 93)

الوحدة الادارية :

الوحدة الادارية هي المناطق الجغرافية او الاقسام المحددة ذات الشخصية المعنوية التي تدير شؤونها المحلية بنفسها، او من خلال ممثليها تحت مراقبة الحكومة المركزية .

ويكاد يكون تقسيم البلد الى ثلاث مستويات الاسلوب الشائع في اكثرية الدول اذ انه يوفر الاستقرار والسرعة في انجاز معاملات المواطنين المحليين .

وهناك اتجاه علمي جديد يطالب بأعادة تنظيم الوحدات المحلية وذلك بتقليل مستوياتها او درجاتها بهدف:

تقليص الاجراءات الادارية، ولاسيما من ناحية معاناة المواطن العادي .

تقليل النفقات المالية بالنسبة للادارة والمواطن معا .

تنفيذ برنامج التنمية العامة طبقا لنطاق جغرافي أفضل .

وهناك اتجاه عالمي للعمل على خفض عدد مستويات الحكم المحلي او الادارة المحلية التقليدية من اربعة او ثلاثة مستويات الى مستويين وهو اتجاه قد لقي حماس كبير من خبراء الامم المتحدة وغيرهم ،من ناحية اخرى لقي هذا الاتجاه ترحيبا كبيرا في المؤتمرات الدولية (عطية ،1977: 30 و 54)

مالية الادارة المحلية :

يقصد بها مجموعة الظواهر والقواعد المتعلقة بـالإيرادات والنفقـات الـتي تخـص الهيئات العامة المحلية .

وتتميز بأنها:

- اقل مرونة من موارد الحكومة المركزية .
- هي التي تحكم الانفاق المحلي .
- تعجز منفردة عن تحقيق التوجيه الاقتصادي والاجتماعي .
- خضوع الموارد المالية لرقابة السلطة المركزية .
- ذات طابع محلي بحت .

خــاتمة

تتشابه المحددات القانونية والفنية والسياسية ذات الصلة بالادارة المحلية في معظـم البلدان العربية، اذ لا تتمتع بالمرونة والدقة والموضوعية التي تجعلها قادرة على اطـلاق المبادرات والطاقات المحلية بالرغم من نصوصها القانونية التي تبدو منسجمة الى حد ما.

طغيان الجانب المركزي في صنع القرار وامتلاك حقوق الفصل والتعيين ونحوهما مع اعضاء المجالس وموظفيها مما يحول دون تنمية الكادر المحلي .

سيطرة النفـوذ العـشائري واصـحاب النفـوذ ممـا يحـول دون انـضباط العمليـة الادارية والتنظيمية في اطار من العدالة والديمقراطيـة، ويحـول دون المـشاركة الـشعبية، ودون تطوير النظام المحلي وزيادة فاعليته .

الاسلوب الفـوقي المركـزي المتبـع في التـشكيل لايـساعد علـى تـوفير العناصـر اللازمة لتحقيق اعتبارات الكفاية الادارية .

الافتقار للكادر الخبير لدى الادارات والمجالس المحلية، وهو ما يشكل عقبة كـأداء في طريق تحقيق اهدافها وكفاءة ادائها .

اقتصار اختصاصات الادارة المحلية على الخدمات البلدية التقليدية دون الامتـداد ليشمل الاختصاصات المهمة الاخرى التنموية والانتاجية وغيرهما .

الاعتماد على المنح والمساعدات الحكومية المركزية غالبا، وهو ما يضعفها ويقيدها ويعوق تطورها .

تعدد جهات الاشراف المركزي والرقابة الذي يتسبب في الارباك والشلل والجمود وعدم القدرة على المبادرة والتطور .

في ضوء ذلك من الضروري ممازجة التجربة والخبرات العربية في مجال الأدارة المحلية لتوحيد المفاهيم والمصطلحات وجعلها متوازنة وذات دلالات واضحة متفق عليها بهدف تطوير التجربة العربية في هذا المجال وتأصيلها .

إبعاد النفوذ العشائري عن تشكيلات الحكم المحلي، بشكل ودي وسلس يفهم منه أهمية وحيوية هذه التشكيلات لجميع السكان والخلايا الاجتماعية المحلية، واهمية ترسيخ بنائها على اسس تنظيمية إدارية وديمقراطية قويمة .

ضرورة قيام نشاطات من التنسيق والتعاون بين وحدتين محليتين او اكثر للتصدي للمشاريع المشتركة والتنموية التي لا تقوى الوحدة المحلية الواحدة على القيام بأعبائها، ومستلزماتها .

ضرورة دفع وتشجيع المواطن المحلي للمشاركة في ادارة شؤونه المحلية وصنع القرار المحلي، واستثمار الطاقات المحلية، وإنهاض مستوى الخدمات المحلية والانشطة التنموية

لابد من عقد مؤتمرات سنوية للإدارات المحلية على مختلف المستويات، وتفعيل ذلك لاعتبارات تنسيقية وتنموية وتطوير العمل والكادر المحلي وتوسيع اطلاعه في الشؤون المحلية المختلفة .

لابد من اصدار بعض الدوريات او النشرات الاعلامية بشكل يؤدي وظيفة العلاقات العامة التي اصبحت مهمة اضافة الى دورها التعبوي والتنسيقي .

ان أقامة او تفعيل نشاط معهد عال لتخريج قيادات الحكم المحلي وكوادره المختلفة المدربة والمؤهلة تأهيلا اداريا وفنيا رفيعا، اصبحت له اهمية كبيرة. اضافة الى اقامة دورات مكثفة وورش عمل تعنى بالإدارة والحكم المحلي من قبل اساتذة أكاديميين .

المصادر :

1. عاشور، احمد صقر (1979) "الادارة العامة، مدخل بيئي مقارن" دار النهضة العربية للنشر، بير وت
2. المعاني، ايمن عودة، و أبو فارس محمود عودة (2000) "الادارة المحلية، اسس وتطبيقات" الجامعة الاردنية، عمان
3. الطماوي، سلمان محمد (1962) "الوجيز في نظم الحكم والادارة" دار الفكر العربي للنشر، القاهرة
4. الشيخلي، عبد الرزاق ابراهيم (2001) "الادارة المحلية، دراسة مقارنة" جامعة مؤتة، الاردن .
5. الشيخلي ،عبد الرزاق ابراهيم (1969) "الادارة المحلية في العراق، عملياتها واتجاهاتها ودورها في التنمية" رسالة ماجستير – الجامعة الاميركية، بيروت
6. الشيخلي، عبد القادر "نظرية الادارة المحلية والتنجربة الاردنية" المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان
7. محجوب، علي عبد العليم (1962) "الادارة العامة وتنمية المجتمع" مركز تنمية المجتمع في العالم العربي، سرس الليان
8. عبد العال، محمد حسنين "اللامركزية المحلية (1398 هـ)" معهد الادارة العامة، الرياض
9. الجندي ،مصطفى (1971) "المرجع في الادارة المحلية" منشأة المعارف، الاسكندرية
10. البنا، محمود عاطف (1968) "نظم الادارة المحلية" مكتبة القاهرة المدنية ،القاهرة
11. عطية، طاهر مرسي (1977) "الوحدات المحلية" موسوعة الحكم المحلي – المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة
12. الموسوعة العربية الميسرة (1969) – القاهرة
13. المنظمة العربية للعلوم الادارية (1978) توصيات المؤتمر الرابع للادارة المحلية، القاهرة
14. ______________

فلسفة الادارة والحكم المحلي

يعد الحكم المحلي الأصل والمنبع الذي استحدثت منه الدول الحديثة الممارسات الديمقراطية ومبدأ السيادة الشعبية .. فقد لازمت الادارة المحلية الانسان منذ العصور القديمة، فالقرى الصغيرة نشأت قبل الدولة وقبل تبلور مفهومها المعاصر. فكان سكان تلك القرى والمدن الصغيرة يجتمعون على فترات لأدارة شؤونهم وحل مشاكلهم. لذلك فأن نظام الحكم المحلي ينسجم مع المبدأ الديمقراطي في مشاركة الشعب او ممثليه في أمورهم وحل مشاكلهم. وهو يهدف بشكل اساس الى تنظيم حياة المواطنين بما يحقق الحرية والعدالة والرفاهية والتطور .

الدوافع والبواعث :

هنالك اسباب متعددة دفعت الى تكوين الحكم المحلي ومن اهمها :

1. ازدياد وظائف الدولة: كانت الدولة تقليدية حارسة واصبحت تدخلية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية، اضافة الى الخدمات القومية التي تتولاها الحكومة المركزية، وظهرت الخدمات المحلية التي تتولاها الادارة المحلية .
2. تنوع اساليب الادارة تبعا للظروف المحلية: تضع الادارة المركزية انماطا متشابهة تطبق على كافة المواطنين في جميع انحاء البلاد على قدم المساواة، وذلك لا يشكل عقبة بالنسبة للخدمات القومية التي يشترك في الانتفاع منها جميع المواطنين ولكن الأمر يختلف كليا بالنسبة للخدمات المحلية نظرا للتفاوت بين المناطق الجغرافية والاختلاف في المشكلات الذي يتطلب تباينا واختلافا في الاساليب المتبعة لأداء الخدمات .
3. الادارة المحلية اكثر ادراكا للحاجات المحلية: السكان المحليون اكثر تفهما للحاجات والرغبات والمشاكل المحلية من موظفي الادارة المركزية .
4. التدريب على اساليب الحكم .
5. العدالة في توزيع الأعباء المالية .

6. تبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين: وجود الهيئات المحلية يساعد على تبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين الادارية لتحل المشاكل المحلية محليا بدلا من الرجوع الى الحكومة المركزية في العاصمة، اقتصادا في الوقت والجهد والمال .

تشكيل الهيئات المحلية :

نصت القوانين المختلفة على ان المجالس المحلية تقوم على الانتخابات، فاذا كان هنالك اعضاء معينون في هذه المجالس فيجب ان تكون الأغلبية للمنتخبين. ففي الدول المتقدمة يكون اعضاؤها منتخبين من قبل السكان المحليين. أن الفرق بين البرلمان والمجالس المحلية هو فرق في الدرجة وليس فرقا في الجوهر، اذ ان الانتخابات تتم بالنسبة للمجالس المحلية ويقصد بها خلق هيئة محلية منتخبة لتمثيل السكان المحليين بينما البرلمان لتمثيل الشعب كله. (الشيخلي، 2001 :28و29) .

اختصاصات المجالس المحلية :

المجالس المحلية تباشر سلطة من سلطات البرلمان وهي التكليف بأداء الضرائب والرسوم المحلية التي تستخدم معظمها في تحسين المرافق المحلية كأضاءة الشوارع وانشاء الطرق والجسور ومشروعات المياه والكهرباء والمجاري وسائر المرافق المحلية. وان اختصاص المجالس المحلية في هذا المجال خاضع لتصديق وموافقة الحكومة المركزية عليه.

كذلك فان لبعض المجالس المحلية اصدار الأوامر والقرارات التي يكون لها قوة القانون، كما في انكلترا. وبالرغم من كل ذلك فان هنالك اختلافا في اختصاص كل من البرلمان والمجالس المحلية، فالأصل ان التشريع من اختصاص البرلمان، بينما الاختصاص الأصيل للمجالس المحلية هو ادارة المرافق العامة المحلية في نطاق المدن الممثلة بها .

الادارة المحلية والحكم المحلي:

يذكر الدكتور عبد الرزاق الشيخلي ان بعض المؤلفين يعتقد بوجود اختلاف بين مصطلحي الادارة المحلية، والحكم المحلي، وسبب هذا الاختلاف حسب رأيهم يعود الى وجود اختلاف بين كلمتي الادارة، والحكم، بصورة مجردة، الا ان مصطلحي الادارة

المحلية والحكم المحلي اللذين اصبح لهما مفهوم خاص ومستقر بعيدا عن مفهوم الكلمات المجردة. ويضيف الدكتور الشيخلي، لذلك فلا يوجد اختلاف بينهما على الصعيد النظري والتطبيق، فالعديد من المؤلفين والدول من مستعملي مصطلح الإدارة المحلية وتعني به الحكم المحلي والعكس صحيح ايضا. وعليه فأن هذين المصطلحين يعنيان مفهوما واحدا لاغير، ذلك هو استقلال نسبي لمنطقة معينة في ادارة شؤونها المحلية تحت رقابة المركز (الشيخلي،2001 :20)

مقومات الحكم المحلي :

يمكن القول ان مقومات الحكم الذاتي هي ابرز اركانه او عناصره او خصائصه، وتتجسد فيما يأتي:

1.الاعتراف بوجود مصالح محلية او خاصة متميزة عن المصالح القومية، فنقطة البداية في اللامركزية الادارية الاعتراف بأن ثمة مصالح خاصة او اقليمية، من الافضل ان يترك الاشراف عليها ومباشرتها لمن يهمهم الأمر حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهم الدولة كلها .

2.ان يعهد بالاشراف على هذه المصالح الى هيئات منتخبة .

3.استقلال الهيئات اللامركزية في ممارسة اختصاصاتها تحت اشراف السلطة المركزية: (الطماوي، 1962: 360)

أو هي كما يذكر الدكتور عبد الرزاق الشيخلي :

1. هيئات اقليمية مستقلة
2. وجود مجالس محلية مستقلة
3. وجود مصالح ذاتية متميزة
4. تمتع الهيئات المحلية بموارد مالية ذاتية .

وبشكل اكثر تبلورا ووضوحا يمكن القول انها :

1. وجود مناطق او اقسام جغرافية محددة
2. منح الشخصيةالمعنوية لهذه الاقسام كي تتمكن من ممارسة نشاطها المحلي

3. وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين
4. الرقابة والاشراف المركزي ضروري ولازم. (الشيخلي 2001 :20)

اهداف الحكم المحلي :

1. الاهداف السياسية :

- تدعيم النظام الديمقراطي
- تنمية الوعي السياسي لدى المواطنين
- ازالة التعارض بين السلطة والحرية
- مواجهة الازمات والكوارث

2. الاهداف الادارية والاقتصادي :

- تحقيق فاعلية الوظيفة الادارية
- الحد من البيروقراطية الادارية
- سهولة القيام بالاصلاح الاداري والاقتصادي
- تحقيق الكفاية الادارية
- ضغط النفقات والعدالة في توزيع الاعباء
- المساهمة في عملية التنمية .

3. الاهداف الاجتماعية :

- تذكية الشعور بالانتماء الى مجتمع محلي متميز
- تسهيل تطبيق مبدأ المشاركة الشعبية في الشؤون المحلية
- تعميق الثقة بالانسان وبالقيم الانسانية .
- تحقيق العدالة الاجتماعية

خاتمة :

- يظهر جليا ان من اهم مباديء فلسفة الحكم المحلي هو ترابطه العضوي مع الكيان الوطني الموحد بل ان الوحدات المحلية هي لبنات اساسية متفاعلة مع ذلك الكيان، وتسهم بشكل فاعل في ترصين تماسكه وتحمل جانب مهم من اعباء الحكومة المركزية التي لاتتخلى عن الاشراف والرقابة على هذه الوحدات بل تمدها بمختلف صنوف الدعم المالي والفني والأقتصادي .
- ان وجود المصالح الذاتية المتميزة والهيئات الاقليمية المستقلة لا يعني استقلاليتها الكاملة كما في الولايات الفيدرالية بالدول الاتحادية، كذلك لا يعني ابدا تقاطعها مع المصالح الوطنية العليا للبلد، ولكنه يدلل على مدى اهتمام الحكومة المركزية بشؤون واحتياجات ومصالح المواطنين في مختلف ارجاء البلد ومهما بعدوا عن العاصمة، مع اهمية اشراكهم في ادارة شؤونهم بما ينسجم مع الأسس الديمقراطية في الحكم .
- اثبتت تجارب المطبقة للحكم المحلي في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ان الادارة العصرية لشؤون الدولة ومؤسسات الادارة العامة لايمكن ان تجري وتستقيم بشكل كفوء وفاعل الا بأعتماد الأسلوب الاداري اللامركزي المتجسد في الحكم المحلي او الادارة المحلية .

المصادر :

للمزيد من الاطلاع الرجوع الى :

1. الشيخلي، عبد الرزاق "الادارة المحلية – دراسة مقارنة"، جامعة مؤتة، صنعاء، 2001
2. الطماوي، سلمان محمد "الوجيز في نظم الحكم والادارة" دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1962

العلاقة بين الحكومة المركزية والادارات المحلية

لاينبغي النظر الى استقلالية السلطات المحلية بمباشرة اختصاصاتها على انه استقلال مطلق بحيث تستقل هذه السلطات المحلية عن السلطة المركزية تماما، و إلا اصبحت اللامركزية المحلية خطرا على وحدة الدولة وسلامة كيانها، فإذا كان مقتضى اللامركزية استقلال الهيئات المحلية بمباشرة اختصاصاتها المقررة، فانه ينبغي التنبه الى ان هذه الهيئات المحلية تظل ترتبط بالسلطة المركزية التي تملك فرض رقابتها عليها في حدود معينة، للمحافظة على وحدة كيان الدولة وحمايته من التفتت .

ذلك ان اللامركزية الادارية المحلية او الاقليمية تتميز عن اللامركزية السياسية بأن الاخيرة تتضمن توزيع وظائف الدولة الثلاث من تشريعية وتنفيذية وقضائية بين السلطة المركزية وبين الولايات او الدويلات، بينما يقتصر مضمون اللامركزية الادارية الاقليمية على توزيع بعض مظاهر الوظيفة الادارية واختصاصاتها بين السلطة المركزية وبين الهيئات المحلية، أي ان اللامركزية المحلية مع اقتصارها على وظيفة واحدة من وظائف الدولة، هي الوظيفة الادارية الا انها لا تعني توزيع سائر اختصاصات هذه الوظيفة الادارية بين الهيئات المحلية، وانما يظل بالضرورة قدرا كبيرا من هذه الاختصاصات، وهي تلك التي تتعلق بالمصالح القومية العامة بين يدي السلطة المركزية.

فاذا كانت الهيئات المحلية تستقل بأدارة ما يدخل في اختصاصها من مصالح محلية، فأن المصالح القومية العامة تبقى تحت سيطرة السلطة المركزية، وهو ما يستتبع بالضرورة ايضا ان تكون ممارسة الهيئات المحلية لاختصاصاتها في ادارة المرافق المحلية خاضعة لرقابة السلطة المركزية .

فرقابة السلطة المركزية ضرورة لاغنى عنها لحماية وحدة كيان الدولة وصيانته من التفتت، لان اطلاق حرية السلطات المحلية في ممارسة اختصاصاتها دون خضوع لرقابة السلطة المركزية قد يؤدي الى تفكك اركان الدولة وزعزعة كيانها حيث قد تحاول الهيئات المحلية التحول من مجرد وحدات ادارية الى دويلات ذات كيان مستقل

داخل الدولة. ومن ناحية اخرى تبدو اهمية الرقابة على السلطات المحلية للحد من ميل هذه السلطات المحلية الى الاسراف في حماية مصالحها المحلية ولو على حساب المصلحة القومية العامة التي ينبغي ان تكون لها الافضلية عند تعارضها مع اية مصالح لسكان اجزاء معينة من اقليم الدولة. ولذا فان الاعتبارات السابقة تقتضي ان يكون استقلال الهيئات المحلية نسبيا وليس مطلقا، تمارسه هذه السلطات تحت رقابة السلطة المركزية وذلك صيانة لوحدة كيان الدولة (المعاني ،33و34) ويذكر الدكتور عبد الرزاق الشيخلي من ان "الهيئات المحلية تتمتع بنوع من انواع الاستقلال غير ان هذا الاستقلال يجب ان لايكون مطلقا والا لأصبحت الهيئات المحلية دولا داخل الدولة. ولذلك تجمع انظمة ادارة المحلية حرصا على صيانة الوحدة القانونية والسياسية للدولة بأن يكون استقلال الوحدة الادارية المحلية نسبيا ويعني وجود رقابة تمارسها الحكومة المركزية على الادارات المحلية، ويلاحظ ان وجود الرقابة يعتبر امرا لازما وضروريا ولكن درجة الرقابة هذه تختلف من دولة لأخرى تبعا لاختلاف انظمتها السياسية واحوالها وظروفها الاجتماعية والاقتصادية."

ويتنازع العالم في الوقت الحاضر - بصورة عامة - نظامان الاول: المطبق في الدول الانجلوسكسونية والاقطار التي اخذت عنها وهذا النظام الذي بموجبه تتمتع السلطات المحلية عند قيامها بواجباتها بحرية اكثر من النظام الآخر. والثاني يسمى بنظام الوصاية الادارية المطبق في النظام الفرنسي والدول الاخرى التي تبنت هذا النظام كدول الشرق العربي والادارة المحلية بموجب هذا النظام لايمكنها من القيام بالواجبات والاعمال المناطة بها – في كثير من الاحيان – بلا موافقة الحكومة المركزية سواء أكانت هذه الموافقة قبل القيام بالواجبات وممارسة المسؤوليات او بعد ذلك. وهذا يعنى ان الحكومة المركزية تمارس رقابة ثابتة وشديدة على السلطات المحلية." (الشيخلي، عبد الرزاق 2001: 35 و36)

واقر المؤتمر الرابع للادارة المحلية سنة 1978 توصيات حول العملية الرقابية منها:

- ان يكون التقويم قائما على مقاييس وأسس موضوعية معروفة مسبقا للجميع .
- اعادة النظر في اجهزة الرقابة الموجودة بما يحقق التنسيق بينها، والغاء تلك الاجهزة التي لاحاجة لها او التي تقوم اجهزة بمهامها منعا للازدواجية والتضارب وحرصا على عدم تعطيل العمل .
- كما يوصي المؤتمر بضرورة وجود نظم متابعة وتقويم تستند الى اسس ومعايير عملية هدفها معرفة ما حققه المشروع من الاهداف التي رسمت برامج لتحقيقها، وكذلك معرفة نقاط الضعف في التنفيذ لتلافيها مستقبلا. (المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1978 :157)

استقلالية الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها :

لكي يكتمل نظام الادارة المحلية ذاتيا، فان الهيئات والمجالس والموظفين الذين يديرون الوحدة يستقلون في اصدار القرارات الادارية اللازمة، ومباشرة الاعمال التي تقتضيها شؤونها، بمنأى عن ضغط الحكومة المركزية. الا انه مما لاينال من استقلال الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها القانونية، قيام الحكومة المركزية بأشراف على قرارات واعمال الاولى، وذلك بطريقة التكافؤ والمساواة. (الشيخلي، عبد القادر 1982: 39)

ان غياب (الوصاية الادارية) او الرقابة الادارية طبقا للمفهوم اللامركزي الذي يتحقق بأصطلاح (الاشراف) يفضي الى ضعف الروابط بين الادارات المحلية والحكومة المركزية، وبالتالي، تصبح الوحدة المحلية دولة داخل الدولة الأم، وهذا ما يؤدي الى تفكك اواصر الدولة ووهن سيادتها الداخلية. في ضوء هذا الادراك، فأن استقلال الهيئات المحلية في اصدار قراراتها الادارية ومباشرة اعمالها التنفيذية لايعني بمجال خروجها على احكام واسس سياسة الدولة، وانما الاستقلال الاداري يفهم في اطار السياسة العامة للدولة. (الشيخلي، عبد القادر:39 و40) ان وجود الاقسام الادارية

اللامركزية مثل الهيئات المحلية، والوحدات الادارية اللامركزية التي توجد في الاقاليم لاتنقص من سيادة الحكومة المركزية، فهي تعمل كمعاون للحكومة المركزية في ادارة المصالح، والمرافق العامة وفي اداء المهام التي تضطلع الحكومة المركزية بها في النطاق الاقليمي الذي توجد فيه هذه الاقسام اوالوحدات اللامركزية .

فالمنظمات اللامركزية كالمحافظات والاقسام والهيئات المحلية التابعة للوزارات، تمارس سلطاتها واعمالها بأعتبارها نائبة عن الحكومة المركزية، وليس باعتبارها كيانات تنظيمية وادارية مستقلة. فالحكومة المركزية تملك حق تعديل النظام اللامركزي في أي وقت، دون ان يكون ذلك رهينا بموافقة الهيئات اللامركزية. بل ان الحكومة المركزية تستطيع ان تصدر تشريعا يلغي النظام اللامركزي، ويلغي هذه التقسيمات الادارية اللامركزية. (عاشور،1979: 158) .

المصادر :

1.عاشور، احمد صقر (1979) "الادارة العامة، مدخل بيئي مقارن" دار النهضة للنشر، بيروت

2.المعاني، ايمن عودة، و ابو فارس، محمود عودة (2000) "الادارة المحلية، اسس وتطبيقات" الجامعة الاردنية، عمان

3.الشيخلي، عبد الرزاق (2001) "الادارة المحلية، دراسة مقارنة" جامعة مؤتة، الاردن .

4.الشيخلي، عبد القادر (1982) "نظرية الادارة المحلية والتجربة الاردنية" المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان

5.المنظمة العربية للعلوم الادارية، توصيات المؤتمر الرابع للادارة المحلية، القاهرة، 1978

الفصل السابع

فصل ختامي



مداخل التطوير الاداري ومظاهره في الدول النامية

ابتداء من الضروري ان نمر على مفهوم التخلف الاداري ومظاهره، اذ ان التخلف الاداري مشكلة معاصرة للدول النامية والصناعية لكنها في الدول النامية تأخذ بعدا صارخا. حيث ان الجهاز الاداري يأخذ ويتبنى نظرة فوقية تجعله يؤثر بالبيئة ولا يتأثر بها. وهنا تتشابك مشكلة التخلف الاداري مع مشاكل التخلف الاخرى السياسية والاجتماعية والاقتصادي .

لذا يكون التطوير الاداري بشكل جرعات علاجية .. ولكن بلا جدوى، نظرا للاخطاء الفادحة في تشخيص مظاهر مرض التخلف واخطاء في تحديد كمية ونوع جرعات العلاج، واخطاء في الجدول الزمني، اضافة الى تعدد الاطباء. لذا اصبحت الاجهزة الادارية للدول النامية تعيش حالة اشبه بالحلقة المفرغة من اعادات النظر والمراجعات .

الدكتور عاصم الاعرجي يعرف التخلف الاداري: بأنه الحالة التي يفتقر فيها الجهاز الاداري للقدرة على التنفيذ الكامل للسياسة العامة المحددة من الحكومة، وقصوره عن تحقيق الاهداف التي تضمنتها هذه السياسة .

اذن التخلف الاداري يتمثل في ضعف او فقدان قدرات النمو الذاتي، وهذه القدرات الذاتية هي:

- القدرة الحيوية الوظيفية
- القدرة التكاملية النظامية
- قدرة النمو الاداري
- قدرة التكيف

وهذا كله يؤدي الى فقدان او ضعف قدرات النمو الذاتي، وهو ذروة المشكلة وتفاقمها وتأزمها

ابعاد ومراحل المشكلة الادارية :

- الامراض الادارية: يعتل النظام الاداري حين تختل اثنين من مكوناته الاساسية. موظفو الخدمة المدنية – الفساد الاداري - .. والاخرى النشاط الوظيفي الذي يشمل وظائف الادارة ووظائف المنظمات .
- الجمود الاداري: تيبس او شلل وسكونية يصيب اربعة من مكوناته التي تشكل اطارا لاتخاذ القرارات وهي:
  1. منظمات الادارة العامة (اضمحلال)
  2. التنظيم البيروقراطي (تفسخ)
  3. الهيكل الاداري (تحجر)
  4. الاداء الاداري (قصور)
- التفكك الاداري: تفكك المكونات الخارجية الثلاث للنظام الاداري :
  1. تدهور الثقافة والفلسفة الادارية
  2. بدائية التكنولوجية المستخدمة
  3. ضمور نمط ادارة الاعمال

تتداخل بينها فتكون جذورا للتخلف الاداري ككل .

مظاهر التخلف الاداري:

التخلف الاداري ظاهرة نسبية تختلف من مجتمع لآخر من قطاع لآخر ومن زمن لآخر وحتى في اجزاء الوحدة الواحدة داخل المنظمة.

اولا: المظاهر العامة للتخلف الاداري :

1. لامعدلات عالية للكفاءة والانتاج (هبوط)
2. لاافادة من مفاهيم الادارة العليمة (ابتعاد)
3. سلوك الطريق الاسهل (البدائي في تحقيق اهداف الانتاج)
4. الاهتمام بالموارد المادية دون الموارد الفكرية. .

هذه المظاهر تنشأ من الاسباب الاتية :

1. عدم وضوح الاهداف
2. عدم دقة التخطيط
3. جمود التنظيم
4. تفكك وضعف الرقابة والمتابعة والتقويم .
5. وهناك من يرى مظاهر التخلف الاداري

في الدول النامية في:

- البيروقراطية المشوهة: عدم التخصص الوظيفي. اكثر من مدير واحد. انحراف عن المباديء البيروقراطية .
- الازدواجية البنيانية: منشآت متخلفة، الى جانب منشآت متطورة. دوائر رسمية مركزية واخرى شبه مركزية. تباين الاساليب بين الابتكار والجمود .
- اهمال مباديء اساسية في الادارة: تكافؤ الفرص. الشخص المناسب في المكان المناسب. وحدة الهدف. ديناميكية التنظيم. تحديد نطاق الادارة و وحدة الاشراف.
- عدم تطابق الاعمال والمسؤوليات مع الصلاحيات: اختلالات وكبت ادوار المدراء.
- ضعف التخطيط والمتابعة: يؤدي الى هدر الاموال وضياع مفاهيم عديدة مثل المواصفات والمقاييس.. وعدم اقتناء التكنولوجيا الملائمة .
- تمركز الادارات العليا والمنشآت الرئيسة في العاصمة .. فيؤدي الى اختناقات مستعصية ومركزية شديدة .

ثانيا: المظاهر الاساية المباشرة للتخلف الاداري :

1. تخلف الانتاج كما ونوعا
2. انخفاض الجودة
3. ارتفاع الكلف

4. الاسراف في استخدام الموارد
5. تخلف وظائف الادارة: التخطيط. التنظيم. متابعة وتقويم .

1- بالنسبة لوظيفة التخطيط: الاهتمام بها شكلا واهماله موضوعا (لايخرج عن كونه اعداد موازنة، وتحديد اوجه الانفاق .

2- بالنسبة لوظيفة التنظيم: الاخفاق في اكتشاف اهم عناصر التنظيم وهو سلوك الافراد والجماعات بأعتباره محركا وموجها للتنظيم .

فلسفة التطوير الاداري الشامل المتكامل :

القدرة المتجددة لبناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والتنظيم والقدرات والاساليب للايفاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات التنمية الشاملة، من خلال اثراء ادارة التنمية بالمفاهيم والاتجاهات والاساليب الاصيلة والمعاصرة لتوفير القدرات البشرية المؤهلة، وابداع الهياكل الوظيفية والتنظيمية في ضوء المتغيرات المتجددة، وترشيد الافادة الكاملة من الامكانات المادية والفنية المتاحة. كما يهدف بالتطوير الاداري العمل على توفير جميع المدخلات والمكونات التي تؤمن لادارة التنمية فعالية دائمة لتحقيق اهدافها كما ونوعا وبالتوقيت المناسب .

تعريف التطوير الاداري :

عملية شاملة تتعدى التدريب واكساب الموظفين معلومات ومهارات واتجاهات .. اذ انها عملية هادفة ترمي الى تهيئة جهاز اداري كفوء يستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها .. كذلك فأنها عملية منظمة ومستمرة تتطلب تخطيطا علميا سليما وتنفيذا دقيقا ومتابعة واعية.

فالتطوير الادارية بمعناه الشامل .. عملية سياسية اجتماعية اقتصادية ثقافية ادارية. وترتبط العملية التطويرية بمجمل المتغيرات البيئية .

كذلك فهو عملية مخططة وموجهة تهدف الى احداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية في هياكل ونظم واساليب عمل الجهاز الاداري وانماط وضوابط السلوك فيه، من اجل زيادة قدرة وفاعلية هذا الجهاز على تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والادارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة .

اهمية التطوير الاداري :

• التطوير الاداري مهم لخطط التنمية القومية .
• وهو مهم ايضا نظرا لاتساع دورالدولة وتحولها الى دولة تنمية .
• مهم نظرا للتغيرات السريعة في اهداف المجتمع .
• للحد من مظاهر التخلف الاداري .
• لردم الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة .
• للتعامل مع المتغيرات في المنظمة .
• لاغناء المعرفة الادارية .

ثالثا: اهداف التطوير الاداري :

تبلور اهداف التطوير الاداري وتتوضح من خلال وجود جهاز اداري مركزي على الصعيد الوطني يتولى تحديد الاهداف الشاملة للتطوير بحيث تكون اهداف التطوير الاداري متصلة بأهداف التنمية القومية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية .

وتتلخص اهداف التطوير الاداري:

• تنمية الموارد البشرية .
• ايجاد الجهاز الاداري الكفءالقادر على تحقيق اهداف التنمية .
• تطوير القدرة والفاعلية الادارية لجهاز الدولة ككل .
• جعل الجهاز الاداري متلائما مع المهام المتغيرة ومتكيفا مع المتغيرات البيئية لادارة التنمية بكفاءة وفاعلية .
• العمل على القضاء على مظاهر التخلف الاداري في الدولة من خلال تبني خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي.
• العمل على ردم الهوة او تضييقها بين الدول النامية والمتقدمة .
• تنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمعارف والمهارات والهياكل التنظيمية والوظيفية، ونظم واساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للأبداع والتفاعل الايجابي بين مؤسسات الجهاز الاداري وبيئاتها.

- زيادة الفهم والادراك للعملية الادارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة .
- تنمية الوعي العام لدى المجتمع بأهمية اهداف التنمية، لخلق الاستعداد والاستجابة للاسهام والمشاركة في انجاح التنمية.
- تأصيل البعد الحضاري لعملية التنمية، من خلال الإفادة الواعية من التجارب الانسانية المعاصرة بشكل مبدع.
- تطوير البناء التنظيمي والوظيفي لمؤسسات التنمية .
- تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الاداري المتطور، لرفع كفاءة وتمكينه من مواكبة وظائف الدولة المتطورة ومجاراة العصر .
- تحديث وتطوير وتبسيط النظم واساليب العمل الاداري، وتكييفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية .

مداخل التطوير الاداري :

هنالك مدخلان اساسيات للتطوير الاداري هما :

1. المدخل التقليدي: التجريبي – الخطأ والصواب. ويتضمن عددا من المداخل الفرعية من اهمها: مدخل التدريب الاداري. ومدخل الاستشارات الادارية. ومدخل الابحاث الادارية .
2. المدخل الحديث (البحث العلمي) :

ويقوم على اساس الدراسات العلمية الموضوعية التي تهدف الى:

- الكشف عن الاوضاع الادارية السائدة وتحليلها .
- تحديد وتشخيص المشكلات ومظاهر التخلف الاداري .
- تحديد المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الاداري .
- اكتشاف اساليب التطوير والمقارنة بينها لاختيار افضلها واكثرها تناسبا مع الموقف والظرف.
- متابعة التغيير وتقويم النتائج .

ويتضمن المدخل الحديث العلمي عددا من المداخل الفرعية: كمدخل التخطيط. ومدخل انشاء مراكز للتطوير الاداري. ومدخل النظم الادارية الشاملة. ومدخل الابحاث الميدانية الشاملة. ومدخل مكننة العمل الاداري .

المصادر :

1.الاعرجي، عاصم) 1988) "نظريات التطوير والتنمية الادارية" مطبعة التعليم العالي، بغداد ،
2.الذهبي، جاسم محمد (2001)"التطوير الاداري، مداخل ونظريات – عمليات واستراتيجيات" وزارة التعليم العالي، بغداد
3.الدوري حسين، وآخرون(1982)"نظريات التطوير الاداري" وزارة التعليم العالي، بغداد.
4.الهيتي، خالد رحيم (2000) "ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي" دار الحامد، عمان

العلاقات العامة والاعلام من منظور اداري تنموي

يحظى الاعلام المستقل هذه الأيام بأهمية استثنائية مفهوما ووظيفة، انطلاقا من دوره الريادي في استجلاء المتغيرات البيئية والعملياتية والهيكلية للمنظمة الاقتصادية بشكل خاص، ومواكبته لتلك المتغيرات اعتبارا من المقدمات وحتى رسم التوجهات المستقبلية والاستراتيجية .

لقد كان الإعلام يوحي بشكل تقليدي لمهمات فوقية بيروقراطية معزولة تؤدى من قبيل الواجب الرسمي على صعيد المؤسسة الرسمية، ولذلك علقت في الأذهان تلك الصورة السلبية لما يوصف (ببيع الكلام) البروباغاندي الذي لاتصله بحقائق الأمور ومجرياتها إلا صلات مفبركة وركيكة، معبرة عن انحباس الوظيفة الاعلامية ضمن ايديولوجيات وسياسات مقولبة .

لكن وظيفة الاعلام المعاصر تجاوزت تلك الأطر الضيقة الجامدة نحو آفاق ديناميكية تعطي الاعلام مفهومه الحيوي وأبعاده المبدعة كأداة مهمة كاشفة عقد الغموض والالتباس، ومشتركة بشكل فاعل في عملية صنع القرار على مختلف المستويات. فأذا كان الاعلام يوما ما وسيلة لضخ المعلومات بأي شكل من الاشكال من المؤسسة باتجاه الجمهور .. فأنه في الجوهر ينعكس من الجمهور والمجتمع ككل ليرجع في اتجاه المؤسسة ذاتها. وهذا العمل الاستعلامي Feed-Back Information هو ضرورة لابد منها لتحقيق وظيفته في التنمية المستدامة التي تعتبر المحور الجوهري لتطور المجتمع ككل وبخاصة العمليات و الأنشطة الاقتصادية.

فالاعلام من منظور اداري اقتصادي ومن خلال بعديه الاعلامي والاستعلامي يصطلح عليه بالعلاقات العامة Public Relation وهو مفهوم و وظيفة مهمة وفي غاية الاهمية على الصعيد التنظيمي يحسب لها حساب أساسي في عمليتي التنفيذ والتخطيط. ففي رأي cutlip & center ان العلاقات العامة هي الجهد المخطط للتأثير في الآراء والاتجاهات من خلال اداء جيد ومسؤول اجتماعيا .. وايضا اتصال جيد ذو طريقين، من المنظمة الى جماهيرها، ومن الجماهير الى المنظمة Two-way communication .

ويرى S.W.Dunn ان العلاقات العامة وظيفة الادارة المخططة التي تهدف الى انشاء خطوط مفتوحة ومتبادلة للفهم والقبول والتعاون بين المنظمة وجماهيرها، مستخدمة في ذلك اتصالات ذات اتجاهين لتحقيق التناغم والاتساق والترابط بين حاجات ومصالح المنظمة وحاجات ومصالح الجماهير التي تربطها بالمنظمة مصالح واهتمامات معينة .

فالعملية الإعلامية تتضمن هنا البعد الاستعلامي المعاصر بشكل متزامن متواكب، ليتحرى احتياجات الجمهور، ثم توفر له المعلومات والأفكار والمفاهيم التي تحقق هذه المعرفة، وتوفر تغذية عكسية Feed-back تمثل معلومات مرتدة عن الجمهور والمجتمع تتضمن مؤشرات ومسائل ذات اهمية في الحاضر والمستقبل، ويتحقق ذلك من خلال وسائل الاعلام والصحافة mass media .

ويرى فيليب ليسلي Philip Lesley وهو من اعلام العلاقات العامة ان اخصائيي العلاقات العامة يقومون بدور الوسيط بين المنظمة وجماهيرها، فهم يقفون على افكار وحاجات المنظمة، وكذلك على حاجات الجمهور ومن ثم يمكنهم ان يفسروا الجمهور للمنظمة ويفسروا المنظمة للجمهور .

من ذلك يتضح ان العلاقات العامة هي فن الاتصال بجماهير خاصة ونقل الحقائق والمعلومات الدقيقة اليها وتفسيرها والعمل على اقناعها بما يكفل كسب ثقة هذه الجماهير في المنظمة وغرس المشاعر الطيبة والودية بين المنظمة وقطاعات عديدة من الجماهير .

في ضوء ذلك يتبين ان الاعلام الصادق المبني على الإخلاص والسلوك القويم هو رديف للعلاقات العامة، ويسعى من خلال الجهود الواعية لربط المنظمة بجماهيرها. هذه المنظمة او المؤسسة، اية مؤسسة، اجتماعية او اقتصادية، تحتاج الى الدعم والمساندة الشعبية لكي تستمر في دورة حياتها واداء مهامها وتحقيق اهدافها بنجاح. فالاعلام حينما يكون موضوعيا وحياديا واخلاقيا شريفا لابد ان يكون مستقلا. والمقصود بالاستقلالية هنا النزاهة والالتزام بالحقائق التي تنأى به عن جميع

التأثيرات الأيديولوجية المسيسة والمعبأة في توجهات واهداف مسبقة ومحنطة. ولايقصد بالاعلام المستقل بالضرورة تلك الاجهزة والوسائل الإعلامية غير الرسمية، اذ من حق الدولة و أي من سلطاتها وهيئاتها ومؤسساتها الاقتصادية والخدمية وغيرها ان يكون لها دوائرها الاعلامية شريطة ان تلتزم الموضوعية والأمانة والأخلاقية العالية .. وبالمقابل كم من وسيلة اعلامية توصف بأنها (مستقلة) تعبيرا عن عدم ارتباطها بالأجهزة الحكومية غير انها بعيدة كليا عن هذا المفهوم الاستقلالي الموضوعي، وذلك من خلال ارتباطاتها ومصادر تمويلها والضغوط الواقعة عليها من هذه الجهة او تلك .

بكلمة اخرى ان الإعلام المستقل هو الإعلام الصادق الحر المستند على القاعدة الديمقراطية الحقيقية غير الشكلية المفرغة. ذلك الإعلام- الاستعلامي المنعكس الراجع، من المؤسسة للجمهور ومن الجمهور للمؤسسة، معبرا عن وحدة الاتجاهين بشكل عضوي متوائم، يستلهم مصلحة المجتمع ككل من خلال وحدة مصالح المؤسسة الملتحمة مع بنائه الاقتصادي الكلي.

منظور اداري تنموي

من اهم الأمور ذات الدلالة في العالم الثالث هي قضية المشاركة الشعبية الأوسع في التنمية، و تتحقق من خلال عدة مداخل على رأسها الحراك الإعلامي الايجابي الذي يسهم في تقديم جميع المعلومات الضرورية لجعل مساهمة الجماهير ممكنة في صنع القرار التنموي، مع القاء الضوء على مدى هذه المشاركة ونتائجها وعقباتها ووضع الحلول اللازمة لها. وذلك يتطلب اعلاما باتجاهين متفاعلين ديناميكيا، الاتجاه الإعلامي، والاعلام الراجع الاستعلامي الذي يقوم بعمليتي التغذية العكسية وتصحيح المسار آنيا، كضرورة جوهرية لعملية الارتقاء التنموي ومغادرة الحلقة المفرغة للتخلف.

وبذلك يتطابق مفهوم الاعلام كمهمة وطنية ملحة لها اهدافها الاجتماعية الديمقراطية مع مفهوم العلاقات العامة كوظيفة اساسية حديثة من وسائل الادارة والتحول الاقتصادي. فجمعية العلاقات العامة الدولية International Public

Relations Association تذهب الى تعريف العلاقات العامة بأنها" الوظيفة المستمرة والمخططة للادارة التي تسعى بها المنشآت بأختلاف انواعها واوجه نشاطها الى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المنشأة واوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المنشآت وجماهيرها بأستخدام الاعلام الشامل المخطط".

كما يعرف المعهد البريطاني العلاقات العامة The British Institute of Public Relations بأنها الجهود المخططة المستمرة لأقامة التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها والمحافظة عليه .

ومن ابرز توجهاتها ومهامها ومبادئها التي قامت عليها هو انها عملية ادارية مستمرة ومخططة، وانها بلورة للرأي العام. وانها فلسفة للادارة تجاه المجتمع. وانها نشاط اعلامي بأتجاهين من المؤسسة للجمهور، ومن الجمهور للمؤسسة بشكل قياس وتقييم وانها نشاط مستمر لايتوقف عند اقامة علاقات طيبة بل يسعى الى المحافظة عليها .

وفي معرض تناولنا السريع للعلاقة بين الاعلام او العلاقات العامة والتنمية، نشير الى نظريتين مهمتين من نظريات التنمية، الاولى نظرية روستو W.W. Rostow - او نظرية المراحل 1960 التي تؤكد على انه لايمكن لأي مجتمع ان يصل لدرجة النمو الا بعد سيره في طريق طويل شاق وبخمس مراحل هي:

مرحلة المجتمع التقليدي استنادا لعدد من المؤشرات الانتاجية، التي تشير الى حالة التخلف التي تشترك بها جميع بلدان العالم الثالث، من خلال اشتراكها في بعض الصفات الاقتصادية السياسية والاجتماعية .

مرحلة التهيؤ للانطلاق من خلال ايجاد ظروف اقتصادية سياسية اجتماعية يستطيع فيها المجتمع التحول من مجتمع تقليدي الى وضع يمكن فيه استغلال ثمار العلم الحديث والتغلب على انخفاض الانتاجية، ويتميز بأنتشار التعليم .. وخلالها تنقلب الموازين لصالح التصنيع .

مرحلة الانطلاق التي يتم فيها القضاء على مقاومات التغيير للنمو. وعدد روستو ثلاثة عوامل كشروط لانتقال المجتمع الى مرحلة الانطلاق، هي ارتفاع معدل الاستثمار، وتنمية قطاع اقتصادي رئيس، وتوافر هيكل اجتماعي سياسي تنظيمي يحسن استغلال الموارد وتغذية النمو ودفعه الى الأمام .

مرحلة الاتجاه نحو النضج الاقتصادي التي تؤكد فيها المجتمع مقدرته على الحركة، واستيعاب وسائل الانتاج والتكنولوجيا، وتتميز هذه المرحلة بتغير تركيبة القوة العاملة، وتغير افكار المجتمع وتغيير ادوار اصحاب الثروات الى مديرين .

مرحلة الاستهلاك الوفير، وتتميز بأرتفاع المستويات الاستهلاكية لأفراد المجتمع وتخصيص قدر كبير من موارده للامور الاستهلاكية .

فروستو يفترض ان التخلف مرحلة من المراحل التي تسير وفق آلية محددة، وانه لولا تأثير النموذج الغربي الاستعماري لما (أفاقت) دول العالم الثالث من رقدتها!! وهو أمر مردود بكل المقاييس والشواهد التاريخية التي تؤكد على اجهاض وتقويض غالبية التجارب التنموية الجادة، من قبل الهيمنة الاستعمارية العالمية، اما حركة المساعدات والتنمية الغربية التي قد اشرت خلال الستينات والسبعينات فأنها كانت محدودة وتجميلية لأسباب تتعلق بقضية الصراع العالمي في مرحلة الحرب الباردة خلال القرن الماضي، وتنافس المعسكرين على كسب ود تلك الشعوب.

اما النظرية التنموية التي جاءت اقرب الى تطلعات شعوب العالم الثالث فهي نظرية ولبور شرام التي ربطت بشكل معاصر بين الاعلام والعلاقات العامة وبين التنمية. وقد ظهرت عام 1964 بهدف النمو المتوازن في كل قطاعات المجتمع. ويؤكد شرام ان ذلك لن يتحقق دون مشاركة وتعاون الشعب على تنفيذ الأساليب الجديدة من خلال عوامل عديدة منها :

الربط الثقافي الاجتماعي الشامل .

العلاقات والمعتقدات والقيم وعلاقاتها مع عملية التغير .

المهارات وضرورة سيرها جنبا الى جنب مع التنمية .

وهذا لا يمكن ان يتحقق الا من خلال الاعلام وادواته المتجسدة في وسائل الاتصال التي تلعب دورا حيويا في تذليل العقبات التي تواجه التنمية، وتوسيع آفاق الفهم والتعاون وايجاد المرتكزات المعنوية وارادة التغيير واللحاق بركب المعاصرة والتقدم. والتأكيد على مسألة النقاش والحوارات الخاصة بالتنمية من قبل اوسع القطاعات الشعبية في اتجاه المشاركة الوطنية بعملية التنمية وبرامجها وخططها. أي من خلال انشاء قواعد سلوكية وذوقية رفيعة في اذهان الناس تحث نحو تفعيل التنمية، وتقف بالمرصاد ضد الانحرافات والتباطؤ .

ولكن من ابرز المؤاخذات على نظرية شرام الاعلامية التنموية، هو ان شرام شأنه شأن الكتاب الغربيين الآخرين ظل يعتبر شعوب بلدان العالم الثالث مجرد مقلدة محاكية في افضل حالاتها للنموذج الغربي المثالي. وان هذه الشعوب بلا تاريخ وارث ثقافي حضاري خاص بها يمكن استثماره محفزا في مساعيها نحو النهوض. فهي لا تعدو ان تكون في واقعها نسخا مشوهة للعالم الغربي .

غير انه يجب علينا عدم انكار اهمية هذا الدمج بين الابعاد الاعلامية الاقتصادية الاجتماعية السياسية، الذي التفت اليه شرام واكد عليه، والقى عليه المزيد من الأضواء، وبخاصة اهمية الاعلام كوظيفة متجددة واساسية ملازمة للنمو الاقتصادي في مرتكزاته وآفاقه الشاملة، اذ لايمكن عزل الاعلام وانشطة وسائل الاتصال العامة عن حركة المجتمع وتطوره ابتداء من خلاياه ووحداته المؤسسية الاقتصادية الأولية وصولا الى مؤسسته الكبرى وهي الدولة، التي لا يمكن لها ان تستغني عن هذه الأجهزة بأي حال من الأحوال، بل تكون هذه الوظائف الإعلامية مضاعفة واستثنائية ونوعية، في دول العالم الثالث الذي تكون قضية التنمية والاعمار والبناء قضية بقاء او فناء، قضية حياة او موت، قضية استقرار او تفكك وفوضى .

المصادر :

1.الجوهري، محمود (1970) "العلاقات العامة بين الادارة والاعلام" مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .

2.سلمان، فخري جاسم، والشيخلي، عبد الرزاق، و زلزلة فضيلة صادق (1990) "العلاقات العامة" مطبعة ودار نشر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد

3.شرام، ولبور (1970) "اجهزة الاعلام والتنمية الوطنية" ترجمة محمد فتحي، القاهرة .

4. شوميلي، جان، و هوبسمان، دني (1970) "العلاقات العامة" ترجمة فريد انطونيوس - مكتبة الفكر الجامعي، بيروت .

5. عجوة، علي (1985) "الاسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة .

6.– هاشم، زكي محمود "1990" "العلاقات العامة المفاهيم والاسس العلمية" جامعة الكويت، ط 1، الكويت .

7. Cutlip,Scott M, and Center , Allen H(1985)" effective public relations " Englewood clifs , N.J , Prentice – Hall .
8. Dunn,s.watson (1986) " Public Relations , a contemporary Approach " Homewood, Illinois, Irwin.
9. Lesley , Philip (1983) " Lesly`s Public Relations Handbook " Englewood Cliffs ,N.j, Prentice – Hall

الموازنة العامة للدولة وعملية الدمج الاقتصادي الاجتماعي

هذا الموضوع اخذ يستقطب جهود من الباحثين نظرا لتعاظم الدور الستراتيجي للدولة المعاصرة بمختلف توجهاتها الفكرية و الايديولوجية وضرورة تدخلها الايجابي في المفاصل الحيوية للمجتمع وتنظيماته بشكل استباقي نبيه و واع للمتغيرات البيئية الكبرى وطنيا ودوليا. ولا نغالي اذا ما قلنا بأن موازنة الدولة هي الجهاز الديناميكي الفاعل للقيام بهذا الدور

الاهمية :

فرضت ظروف مالية الدولة الحديثة ضرورة الاشارة الى مدى ما يمكن ان تحدثه الموازنة من آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية، فالموازنة تمثل الاطار الذي تنعكس من خلاله خيارات الدولة لأهدافها واداتها الى تحقيقها، و في ظل الفكر المالي التقليدي او سيادة مباديء الاقتصاد الحر التي تنادي بتحريم تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية وضرورة ترك التوازن الاقتصادي يتحقق تلقائيا من خلال تفاعل القوى الاقتصادية، نلاحظ ان الاثار الاقتصادية للنشاط المالية للدولة لم تنل الاهمية التي تستحقها نتيجة التستر خلف فكرة المالية العامة المحايدة، على الرغم من انها لم تنكر وجودها تماما .

الا انه ومع تدخل الدولة في مجالات النشاط الاقتصادي وانتشار فكرة التخطيط واستخدام الادوات المختلفة للتأثير في الحياة الاقتصادية، برزت اهمية النشاط المالي كأداة لتحقيق اهداف المجتمع، وبخاصة ان هذا التدخل المتجسد في استخدام الوسائل المالية يتميز بمرونته مقارنة مع وسائل التدخل التحكمية. كما تتجلى مدى الصلة المتينة بين هذا النشاط والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فأختيار الدولة لنفقاتها وايراداتها قد يحول دون تحقيق اهداف المجتمع، اذا لم يكن هذا الاختيار نابعا من نظرة شاملة لجميع الاثار المتبادلة بين الظاهرة المالية وظروف البيئة المحيطة بها. وقد فرض هذا الامر ضرورة النظر الى الموازنة العامة في ظل اطار اكبر يتم التعبير من خلاله عن نشاط المجتمع ككل، وبذلك اصبح متعذرا فصل الموازنة عن الخطة او عن الحسابات القومية.

مفهوم الموازنة وتعريفها:

بدأ العمل بصيغة الموازنة في العراق سنة 1921 مع نشوء الحكم الوطني وانتقال الادارة المالية الى مسؤوليته فصدرت اول موازنة بالمعنى المعروف في بدأ العمل بصيغة الموازنة في العراق سنة 1921 مع نشوء الحكم الوطني في تشرين الثاني سنة 1921 وقد ضمن دستور البلاد الذي اعلن آنذاك حق البرلمان في مناقشة الموازنة والمصادقة عليها (د. مجيد عبد جعفر، 1999 ص 25)

و تعرف الموازنة العامة وفق القانون الفرنسي بأنها "القانون الذي تخمن فيه واردات الدولة ونفقاتها بشكل متعادل ويؤذن بها" ويعرفها آخرون بأنها "تقدير احتمالي لنفقات الدولة وايراداتها واجازة لها عن مدة محدودة" ويعرفها بعض الباحثين بأنها "المنهاج المفصل للحكومة من الناحية المالية وتعني الايرادات والنفقات المقررة لسنة مالية معينة" (المصدر السابق ص 31)

كما عرفت بأنها "خطة تتضمن تقديرا لنفقات الدولة وايراداتها خلال فترة قادمة، غالبا ما تكون سنة واحدة، ويتم هذا التقدير في ضوء الاهداف التي تسعى اليها السلطة السياسية" (د. طاهر الجنابي، 1990 ص 270) .

وقد تطور مفهوم الموازنة، و عبر احد الكتاب عن المفهوم الجديد قائلا "هي وثيقة تصب في قالب مالي قوامه الاهداف والارقام اما الاهداف فتعبر عما تعتزم الدولة القيام به من برامج ومشروعات خلال فترة زمنية مقبلة. واما الارقام فتعبر عما تعتزم الدولة انفاقه على هذه الاهداف وما تتوقع تحصيله من مختلف مواردها خلال الفترة الزمنية المنوه عنها وهي عادة تحدد بسنة مالية"

كما عرفت المادة 45 من دليل المحاسبة الحكومية الصادر عن الامم المتحدة في الحلقة الدراسية الاقليمية التي عقدت في بيروت 1969 الموازنة بأنها "عملية سنوية ترتكز على التخطيط والتنسيق ورقابة استعمال الموارد لتحقيق الاغراض المطلوبة بكفاءة، فهي اساسا عملية اتخاذ القرار بطريقة تمكن الموظفين الرسميين على مختلف المستويات الادارية، ان يقوموا بالتخطيط والتنفيذ لعمليات البرنامج بطريقة مخططة

للحصول على افضل النتائج الممكنة من خلال التوزيع والاستخدام الاكثر فاعلية للموارد المتاحة.

وقد ازدادت اهمية الموازنة العامة بشكل مضطرد وواسع بحيث شملت ابعادا سياسية واقتصادية واجتماعية في الدول على الرغم من اختلاف انظمتها السياسية ومن النتائج التي ترتبت على زيادة هذه الاهمية ان تغير وتطور دور الموازنة في المالية الحديثة عما كان عليه سائدا عند مفكري المالية التقليدية. وتمثل الموازنة العامة بيانات لتوقعات ما تنفقه وتحصله السلطة التنفيذية من ايرادات خلال فترة قادمة تقدر بسنة حيث تتولى هذه السلطة تحديد هذا التوقع قبل عرضه على السلطة التشريعية، وعندئذ فان بنود النفقات والايرادات وحجمها ما هي الا برنامج عمل الدولة خلال الفترة المحددة له، حيث تعكس سياستها في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن نافلة القول ان توقع نفقات وايرادات الدولة عن الفترة المحددة للموازنة لا يتم بمعزل عن توقعات النشاط الاقتصادي في المجتمع وحجمه. وتقوم المجالس النيابية في الدول ذات الانظمة الديمقراطية بأعتماد الموازنة اي الموافقة على توقعات السلطة التنفيذية عن نفقات السنة القادمة وايراداتها اذ على الرغم من ان السلطة التنفيذية هي التي تتولى اعداد الموازنة الا ان السلطة التشريعية تقوم بأجازتها لها قبل ان تقوم الحكومة بتنفيذها في الحدود التي صدرت بها اجازة هذه السلطة. United Nations "Government Budgeting In Developing Countries"

خصائص الموازنة الحديثة :

من خلال الاستعراض السريع للنظرة الحديثة للموازنة يمكن ان نقف عند الخصائص التالية:

- مؤشراتها التقديرية ذات دقة عالية
- جداولها المقارنة اشمل واوسع
- مدتها محدودة ولكنها ديناميكية
- تنفيذها بأذن

- اهدافها اوسع من الاهداف التي تتطلع اليها الموازنة التقليدية: اضافة اهداف جديدة الى اهدافها التقليدية كتحقيق الرفاهية الاجتماعية وادارة المشاريع الاقتصادية منفردة بذلك او متعاونة مع القطاع الخاص، فراحت تنفذ برامج استثمار تولاها بنفسها في صورة قطاع الدولة، حيث تستطيع ان تلعب دورا مباشرا في تخصيص الموارد .
- دورها تدخلي
- توازنها مرتبط بسلامة النشاط الاقتصادي .

(انظر د. مجيد عبد جعفر، 1999 ص 40 -43)

كما تتضح بعض ابعادها الاجتماعية المستقبلية في كونها (خطة مالية مستقبلية تحتوي على جانب الايرادات وجانب النفقات وتعبر بصورة غير مباشرة عن النشاطات والخدمات التي قامت او ستقوم بها مؤسسات القطاع العام من اجل رفع المستوى المعيشي والثقافي والصحي لافراد المجتمع).

قواعد الموازنة العامة :

تتمثل قواعد الموازنة العامة في اربع قواعد هي :

- وحدة الموازنة
- سنويتها
- عموميتها
- توازنها

فوحدة الموازنة يقصد بها ان تدرج جميع نفقات وايرادات الدولة في موازنة واحدة اما سنويتها فتعني التحضير والاعداد والتصديق لنفقات الدولة وايراداتها دوريا كل عام. وعموميتها يقصد ان تظهر جميع تقديرات النفقات والايرادات العامة في وثيقة واحدة دون اجراء مقاصة بين الاثنين، اي ان الموازنة لاتظهر سوى رصيد الفرق بين تقديرات نفقات المرفق وتقديرات ايراداته "الموازنة الصافية"، والى جانب ذلك تظهر قاعدة عدم تخصيص الايرادات، وقاعدة تخصيص الاعتمادات. اما القاعدة

الرابعة وهي توازن الموازنة فقد اقرت النظرية التقليدية التوازن السنوي بين النفقات والايرادات العامة بشكل مطلق واعتبرت ان حسن الادارة المالية يتطلب التوازن بين جانبي الموازنة نفقات وايرادات والرغبة في تفادي (مخاطر العجز في الموازنة) وما قد يترتب عليه من اثار تضخمية او فائض لاتستطيع الدولة التصرف به من جهة اخرى .

انظر د. رفعت المحجوب، 1971 .

الموازنة العامة والموازنات الاخرى:

الموازنة العامة بالمعنى الحسابي قائمة رقمية شاملة لنشاط الدولة تسجل فيها جميع العمليات التي تجري داخل دائرة نشاط معين. ان الموازنة تختلف عن الموازنة الخاصة في وجوب التصديق عليها من قبل السلطة التشريعية ومن خلال انفصال سلطات الدولة، في الوقت الذي لاتحتاج موازنة المشروعات الخاصة مثل هذا التصديق. فموازنة المشروع Budget هي "خطة المشروع المالية خلال فترة زمنية معينة، عادة سنة، ويستخدم المصطلح ايضا للتعبير عن خطة عمل تقوم على اساس فحص انتقادي للانجازات السابقة، وتتأثر بتقدير معقول للعوامل الحالية والمستقبلية التي يحتمل ان تؤثر في النتائج، انها اداة بيد الادارة تستخدمها لاتخاذ قرارات حكيمة، كما انها طريقة للتنبؤ والمراقبة" (د. بشير عباس العلاق، 1983 ص 87) .

وفيما تمثل الموازنة القومية تقديرات جميع وجوه النشاط الاقتصادي في المجتمع خلال فترة زمنية قادمة من خلال التوقعات الخاصة بحجم الدخل القومي خلال الفترة نفسها وتكوينه وتداوله وتوزيعه اضافة الى جميع انشطة المجتمع بما فيه الدولة، فأن الموازنة العامة تعكس جميع وجوه نشاطات الدولة وحدها خلال العام (المقبل)، لذا لاتتطابق الموازنة القومية مع موازنة الدولة ولا تحل محلها، كما تتضمن الموازنة القومية البيانات الاساسية التي يهتدى بها عند اعداد الموازنة العامة نظرا لاحتوائها على عنصري النفقات القومية والايرادات القومية، مما يساعد الحكومة على تكوين فكرة صحيحة عن الحياة الاقتصادية القومية بحيث تصبح قراراتها المتعلقة بالموازنة العامة ذات تأثير مفيد للنمو والتطوير الاقتصادي للدولة وغير ضار به .

من جانب آخر فان الموازنة العامة تتعلق بفترة قادمة متضمنة تقديرات يكون عنصر الاحتمال فيها قائما اذ قد تتحقق وقد لاتتحقق، أما الحساب الختامي فيمثل بيانا بالنفقات العامة والايرادات العامة التي تحققت فعلا في فترة زمنية منتهية، حيث يعتبر عمل هذا الحساب تقديرا للمدى الذي بلغته صحة تقديرات الموازنة خلال العام المنتهي. كذلك فأن كل موازنة لابد ان يكون لها حساب ختامي، اضافة الى ان اعداد الموازنة وتحضيرها لابد ان يعتمد على الحساب الختامي خلال السنوات السابقة. (انظر د. عادل احمد حشيش، 1983 ،

الطبيعة المالية للموازنة :

يتضح ان الموازنة العامة هي تخمينات للنفقات العامة والايرادات العامة خلال فترة قادمة، من خلال تحديد حجم الخدمات العامة التي تتولى الدولة القيام بها خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، ومن ثم تقدير النفقات العامة اللازمة لتغذية هذه الخدمات وبالتالي تقدير الايرادات العامة التي تغطي هذه النفقات، ويعكس ذلك عملا تحليليا لكل من الانفاق العام والايراد العام. وتتحدد التقديرات المذكورة في صورة جدول يبين المحتوى المالي للموازنة. (انظر د. حسن عواضة، 1973،

الطبيعة القانونية للموازنة:

ان جدول النفقات والايرادات يكتسب الصفة القانونية من القانون الذي يجيزه حيث يجعله ملزما، غير انه ينبغي ان نفرق بين قانون الموازنة وبين الموازنة نفسها، اذ تتولى السلطة التنفيذية تحضير الموازنة في معظم الدول ثم تعرضها بعدئذ على السلطة التشريعية لاعتمادها، وعند الموافقة عليها يصدر بها قانون هو" قانون اعتماد الموازنة" وعلى الرغم من موافقة السلطة التشريعية فان الموازنة ذاتها تمثل عملا اداريا حيث لاتقرر كقواعد عامة دائمة، اذ هي خطة تعدها السلطة التنفيذية لتنظيم الانفاق والايراد عن مدة معينة، فمن المعروف ان السلطة التنفيذية تمارس اختصاصها في شكل قرارات ادارية، اما قانون اعتماد الموازنة فيعد عملا تشريعيا من حيث الشكل فقط بالنظر لصدوره عن السلطة التشريعية، اما من ناحية الموضوع فلا يعدو ان يكون عملا

اداريا لانه خال من قواعد عامة جديدة ولا يمنح الحكومة حقا لم يكن قائما في القوانين السارية .

(انظر قانون اصول المحاسبات العامة في العراق رقم 28 لسنة 1940)

الاهمية السياسية للموازنة :

للموازنة اهمية سياسية كبيرة اذ ان ارغام السلطة التنفيذية بأن تتقدم سنويا للمجالس التشريعية النيابية لغرض التصديق عليها واجازتها من قبل نواب الشعب في صرف النفقات العامة وتحصيل الايرادات فان هذا يعني اخضاع الحكومة للرقابة المستمرة، تلك الرقابة التي تتجلى في القدرة على تعديل الاعتمادات التي تطلبها او رفض مشروع الموازنة .

الاهمية الاقتصادية والاجتماعية للموازنة :

ان هذا النوع من الاهمية تزداد كلما اتسع نطاق دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتستخدم الدولة الموازنة كأداة لتعديل توزيع الدخل القومية بين الفئات الاجتماعية او من خلال استخدام الضرائب وتوجيه النفقات العامة. ان اهتمامات الموازنة المعاصرة اخذت تتسع وتزداد حيوية نسبة الى ما كانت عليه في ظل النظرية التقليدية حيث اصبح من اهدافها تحقيق الاستخدام الكامل وتعبئة الموارد الاقتصادية، والمساهمة في زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة، اما في الدول ذات الاقتصاد المخطط، فيزداد دور الموازنة بصورة كبيرة جدا بالنظر لعلاقتها الوثيقة بعملية التخطيط الاقتصادي، حيث تصبح الموازنة جزء من الخطة المالية العامة للدولة وابرز ادواتها التنفيذية .

فلقد تميزت النظرية التقليدية كمرحلة من مراحل التطور الاقتصادي والاجتماعي بعدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية الا في حدود ضيقة، من منطلق التأثر بمذهب الحرية الفردية الذي ازدهر في ظل نظام الاقتصاد الحر، فتغلب على فكر هذه النظرية نوع من الحيادية الاقتصادية التي تتجسد في رفض التقليديين فكرة العجز في الموازنة العامة. بينما اخذ دور الدولة في ظل المالية الحديثة

يتوسع ويزداد تدخلا في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فاصبحت الموازنة اداة رئيسة من ادوات السياسة المالية تستخدمها الدولة لتحقيق اهداف السياسة الاقتصادية بالمعنى الواسع الذي طبقت في الاقتصادات الرأسمالية المتقدمة واصبحت جزء متداخلا مكملا من الخطة المالية العامة، لذلك اندثرت الاراء التي نادت بها النظرية التقليدية نتيجة تغير الظروف التي احاطت بمالية الدولة، حيث ازدادت نفقات الدولة بصورة مستمرة نتيجة زيادة تدخل الدولة المستمر في الحياة الاقتصادية، ولم يعد الحفاظ على توازن الايرادات والنفقات العامة في الموازنة السنوية مهما، وانما اصبح التوازن الاقتصادي والاجتماعي للاقتصاد القومي ككل هو الذي يستأثر بأهتمام السلطة وليس التوازن المالي والحسابي للموازنة، ولم يعد التوازن السنوي امرا تلتزم الدولة بتنفيذه حرفيا ذلك ان المالية العامة الحديثة قد وجهت اهتمامها لحو التوازن الدوري .

(انظر د. مجيد عبد جعفر، 1999)

الموازنة العامة وعملية الدمج الاقتصادي-الاجتماعي :

ان عملية الدمج الاقتصادي والاجتماعي للموازنة تفرض ضرورة البحث في مشكلة اساسية هي البحث عن التقسيم الفعال اي البحث في التقسيمات المناسبة التي تجعل موازنة الدولة جزء من السياسة ومن ثم بيان دورها في تحقيق التوازن المالي والاقتصادي والاجتماعي .

واذا ما علمنا بأن الاعباء المالية العامة قد تجاوزت ثلث الدخل القومي في كثير من الدول، فان ذلك لا يمكن ان يمر دون ان يؤثر في المجتمع، فلقد اصبحت الدولة متدخلة في كثير من الدول، تراقب وتوجه من خلال الأدوات المالية والتنظيمية فيها، مما ادى الى ظهور اتجاه جديد في دراسة عناصر مالية الدولة التي تحتل الموازنة العامة مكان الصدارة فيها، وافرز ان توضع هذه العناصر الموازنة والكميات المالية المختلفة اللازمة لتمويل النشاط المالي بشقيه الايرادي والانفاقي في اطار الاوضاع العامة للاقتصاد القومي، وتحلل في ضوء تأثيرها وتأثرها بهذه الاوضاع، كما ان الموازنة

لاتعنى بتوازن النفقات والايرادات فحسب وانما صار ينظر الى الاقتصاد على المال، اي وضع موازنة الدولة في خدمة الاقتصاد. كما ان اثر الموازنة لايقل شأنا في المجال الاجتماعي عنه في المجال الاقتصادي، من خلال اسهامه الفاعل في تحقيق التوازن الاجتماعي وتقويم الاوضاع الاجتماعية الناشئة عن التفاوت في توزيع الدخول في اقل تقدير .

(انظر محمد حامد ابراهيم، 1982)

دمج التوازن المالي في التوازن الاقتصادي :

ان التوازن المالي في ظل الموازنة المتوازنة تتم ترجمته بالتوازن الاقتصادي للمالية العامة، ويتحقق اذا ما تساوت المنافع التي تم اقتطاعها من الدخل القومي، اي ان عدم التوازن المالي مرده تجاوز العناصر السالبة في مالية الدولة لعناصرها الايجابية. فاذا كان الاقتصاد القومي في حالة توازن يصبح الاستثمار العام ذا انتاجية اعلى من مثيله الخاص ويحصل بالتالي التوازن الاقتصادي للمالية العامة الذي يؤدي بدوره الى حدوث توازن عام مع كمية الناتج القومي في مستوى اعلى من الاول ويترتب على ذلك نتيجة مباشرة ذات صلة بكل من الادخار والاستهلاك في المجتمع، ان الدولة هي التي تقدر تقسيم الدخل القومي بين اهداف الادخار والاستهلاك .

كذلك من الضروري العمل على دمج التوازن المالي والاقتصادي بالتوازن الاجتماعي العام، ويقصد بالتوازن الاجتماعي تحقيق العدالة في توزيع الثروات والدخول بين المواطنين بحيث ينحسر التفاوت في مستويات المعيشة، فلا تستأثر مجموعة بجميع الخيرات الاقتصادية او بأكثرها ويحرم منها او يكاد فريق آخر، اي ان يتضاءل التفاوت الاجتماعي بين الطبقات بحيث تتقارب امكاناتها وتطلعاتها لما لهذا من اهمية في تطويق مظاهر الصراع والتناحر الطبقي، وتهيئة الظروف المناسبة للاستقرار الاجتماعي اذ يؤمن الاستمرار في عملية التنمية والتقدم الاقتصادي في المجتمع .

(انظر د. فؤاد مرسي، 1990)

دمج التوازن الاجتماعي في التوازن العام للاقتصاد القومي من خلال الموازنة:

ان معظم دول العالم لاتقوم بعملية التطابق بين الاهداف الاقتصادية والاهداف الاجتماعية فيها، لاختلاف ظروف كل دولة، وبالتالي تتعدد وتتأثر اشكال التوازن الاقتصادي والاجتماعي المستهدفة بما تقرره من سياسات اقتصادية وماليةووسائل لتحقيقه، ومن تطبيقات هذه النظرية ان عدم المساواة في توزيع الدخول قد تدفع اصحاب الدخول المرتفعة الى اكتنازها الامر الذي يقلص فرص الاستثمار وبالتالي التقدم الاقتصادي، وبالعكس فان هذا التقارب في توزيع الدخول يزيد من نفقات الاستهلاك وبالتالي يزداد الطلب الاستهلاكي الامر الذي يؤدي الى زيادة الانتاج .

ومن اشهر النظريات في اساليب الموازنة في تحقيق التوازن الاجتماعي، نظرية تعادل الدخول من خلال معرفة معدل دخل الفرد في المتوسط وفرض الدولة للمعدل القائم للضرائب على المواطنين الذين يتمتعون بثروات كبيرة من شأنها امتصاص اجزاء الدخل التي تزيد عن المتوسط كذلك في تحويل المبالغ المجمدة من هذه الزيادة في خزانتها العامة الى المواكنين الذين تقل دخولهم عن المعدل السابق من خلال قنوات خدمية وتنموية مختلفة.

والنظرية الاخرى هي تكافؤ الفرص ولايقصد بها تأمين دخول متساوية لجميع المواطنين بل يسلمون بمبدأ التفاوت الاجتماعي بشرط ان يكون لهذا التفاوت مبررات معقولة ومقبولة. ومن اهمها اختلاف انتاجية العمل الانساني، واختلاف بعض العناصر الخارجية التي يمكن التأثير فيها كالمحيط الاجتماعي ومدى توفر الثروات فيه، ولما كانت روح العصر تتطلب ان تكون المكانة الاجتماعية مستمدة من كفاءة المواطن الذاتية، لا من الظروف الاجتماعية الخارجية وعلى وجه التحديد في التكوينات الاجتماعية المتخلفة، فأن المفكرين الاقتصاديين عملوا على علاج ذلك من خلال طرح حلول تبلورت في صورة سياسات معينة تتجلى في سياسة التقريب الطبقي من خلال البرامج الاصلاحية المطبقة في الدول الصناعية الرأسمالية المتقدمة، وسياسة تذويب الفوارق الطبقية في الدول المتخلفة، من خلال عدة وسائل منها اعادة توزيع

الدخل القومي لمصلحة بعض الطبقات العاملة، وكذلك العمل على تصفية الطبقات التي تملك ولا تعمل وتعيش على دخل بلا عمل ولا تسهم باي دور في الانتاج وعندئذ يصبح العمل اساسا هو القيمة الاجتماعية للفرد والمصدر الاساس للدخل، ورفع مستوى معيشة الطبقات الفقيرة واقرار مبدأ تكافؤ الفرص وبخاصة في مجالي العمل والخدمات الاساسية اللازمة لحياة الانسان وتنمية قدراته والمحافظة عليها من خلال التعليم والصحة، وبذلك تحل ظاهرة الفئات الاجتماعية المفتوحة محل ظاهرة الطبقات المغلقة .

(انظر التقرير الذي اعده قسم السياسة الاقتصادية في وزارة المالية في العراق 2005)

الاستنتاجات:

يتجلى مما تقدم صحة فرضية البحث من ان الموازنة العامة والادوات المالية تتحكم بالنشاطات الاقتصادية والاجتماعية وتحقق عملية الدمج فيهما، من خلال زج اجهزة الدولة المعاصرة، الاقتصادية والمالية والأدارية بشكل منظم بهدف احداث عملية الدمج والتوازن والتنمية المستدامة وفق عملية مخططة غالبا، بما تملكه من امكانات هائلة لايجاريها اي قطاع آخر او مؤسسة، لذلك فأن هذا الدور الستراتيجي يعول عليه كثيرا في تحقيق الاهداف الاجتماعية المرجوة وامتصاص البطالة وتحسين المستوى المعيشي والقدرات الشرائية للمواطنين بمختلف طبقاتهم، ودفع الخدمات الاساسية في البلد خطوات نوعية ملموسة، اضافة الى تنشيط الاستثمارات ونقل الصناعة الوطنية الى مستويات مرموقة تتناسب والامكانات والعوائد المالية الوطنية الضخمة .

لذلك نخلص لما يأتي :

1. من اجل دعم عملية الدمج التي اصبحت سمة مميزة للدولة العصرية التي تنشد الرفاهية والتنمية الاجتماعية يستوجب وضع ستراتيجة واضحة المعالم واهداف تنموية اجتماعية اقتصادية تكون ملازمة لوثيقة الموازنة سنويا .

2.يتطلب وجود تنسيق عال بين الدوائر المعنية في وزارة التخطيط وبين دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية، وان يرتفع هذا التنسيق الى مستوى التفاعل التكاملي والشراكة الايجابية لدفع عملية تحضير الموازنة بشكل مستمر خلال دورة اعدادها وصولا الى انجازها وبما يحقق الدمج والتوازن .

3.من المهم جدا بناء جسور الثقة وانسيابية المعلومة مع اوسع قطاعات الجمهور المعني بهذا النوع من الموازنات، من خلال قنوات الاعلام واجهزة الصحافة والندوات الجماهيرية والاختصاصية للتثقيف بالاسس والتوجهات التنموية لها، واستطلاع توجهات الرأي العام حول ذلك مع اجراء التغذية العكسية و التعديلات الضرورية بمسؤولية وطنية عالية قبل المصادقة النهائية عليها، وهو ما يحقق التكيف والفاعلية والحيوية للموازنة ويجعلها قريبة من الجمهور محققة لدرجة عالية من التعاون والمشاركة والتفهم المتبادل .

المصادر :

1. ابراهيم، محمد حامد (1982) "اعداد الموازنة العامة في جمهورية المانيا الاتحادية" كراس اعادت نشره دائرة الموازنة بوزارة المالية، بغداد .

2. الجنابي، طاهر (1990) "دراسات في المالية العامة" الجامعة المستنصرية، بغداد .

3. حشيش، عادل احمد (1983) "اقتصاديات المالية العامة" مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية .

4. الكرخي، مجيد عبد جعفر (1999) "الموازنة العامة للدولة" الجامعة المستنصرية، بغداد .

5. العلاق، بشير عباس (1983) "معجم مصطلحات العلوم الادارية" الدار العربية، بيروت .

6. عواضة، حسن (1973) "المالية العامة" دار النهضة العربية، بيروت .

7. المحجوب، رفعت (1971) "المالية العامة" دار النهضة العربية، القاهرة .

8. مرسي، فؤاد (1990) "الرأسمالية تجدد نفسها" عالم المعرفة، الكويت .

9. مجلة المالية العامة (1976) العدد 1 و 2 ، بغداد .

10. قانون اصول المحاسبات العامة في العراق رقم 28 لسنة 1940 .

11. التقرير الذي اعده قسم السياسة الاقتصادية في وزارة المالية في العراق عام 2005.

12. United Nations (1983) "Government Budgeting In Developing Countries" New York .

في اشكالية التفكير التحليلي

جاء في مختار الصحاح في معنى حلل "حل العقدة فتحها فانحلت .. يقال يا عاقد اذكر حلا" (الرازي1983 :150)

وجاء في قاموس وبستر "ان التحليل analysis هو تجزئة الكل الى اجزاء للكشف عن طبيعتها .. الخ" (Webster,1972:9)

وجاء في قاموس اوكسفورد "أن التحليلي analytical هو استخدام الطريقة التحليلية. وان معنى كلمة يحلل يجعله اجزاء. وان يعمل تحليلا أي يجزء او يميز، او يعين العناصر لأي شيء مركب. كالمركب الكيميائي او الضوء او الصوت او المجموعة المنوعة او الحساب او الجملة او الحديث او العبارة او الكلمة او الفكرة او الشعور او الفعل او الطريقة .. الخ. وان التحليل هو عكس التركيب synthesis الذي هو التصميم المضبوط للمكونات. فالتحليل هو حل أي شيء معقد الى عناصره البسيطة. كذلك فهو حل المسائل الرياضية من خلال اختصارها الى معادلات. ومنطقيا هو تعقب الاشياء نحو مصادرها، او استكشاف المباديء العامة التي تقع خلف الظواهر" (Oxford,1970:61).

والتحليل analysis كلمة يونانية معناها فك كل مركب الى اجزائه ويقابلها التركيب synthesis الذي يعني بناء كل من اجزاء "وقد كان للفلاسفة على الدوام مقصدان اساسيان بناء نسقات من الميتافيزيقا والمنطق والاخلاق (وهذا تركيب)، وتوضيح افكار مهمة (وهذا تحليل) الا انه لايمكن التفرقة بين هذين المقصدين على نحو حاسم لأن ما هو تركيب من وجهة نظر معينة هو تحليل من وجهة نظر اخرى" (محمود، 1963: 115) وفي العصور الأخيرة مالت فلسفة القارة الاوربية الى ان تكون تركيبية، اما الفلسفة البريطانية فقد مالت الى ان تكون تحليلية. فتحليل التصورات لم يكن في نظر ديكارت سوى تمهيد لبناء نسق من المعرفة على اساس (الافكار الواضحة المتميزة) التي يحصل عليها بالتحليل "ومنذ بداية القرن العشرين اصبح ذلك الرأي مؤداه ان التحليل هو الفلسفة بأكملها او هو اهم جانب منها، او هو السمة

المميزة لها، اصبح ذلك الرأي مسلما به على نطاق واسع في البلدان الناطقة بالانجليزية "(محمود، 1963: 115) .

التفكير التحليلي والمنهج :

والتفكير التحليلي يرتبط بالمنهج Methode الذي يعني اصلا الطريق المؤدي الى الغرض المطلوب خلال المصاعب، ولكن المنهج لم يأخذ معناه الحالي كطائفة من القواعد العامة المصاغة من اجل الوصول الى الحقيقة في العلم الا ابتداء من عصر النهضة الاوربية، اذ ان فرنسيس بيكون صاغ قواعد المنهج التجريبي في كتابه (الاورغانون الجديد) 1620 ومن ثم حاول ديكارت اكتشاف المنهج المؤدي الى حسن سير العقل والبحث عن الحقيقة في العلوم كما في كتابه (مقال في المنهج) 1637، ثم أتى اصحاب منطق بورروبال 1662 الذين اعتنوا بتحديد المنهج بكل وضوح .

" وهنالك نوعان من المنهج: احدهما للكشف عن الحقيقة ويسمى التحليل او منهج الحل، ويمكن ان يدعى ايضا منهج الاختراع، والآخر، وهو الخاص بتعليمها للآخرين بعد ان نكون قد اكتشفناها، ويسمى بالتركيب او منهج التأليف، ويمكن ان ندعوه ايضا بمنهج المذهب "(بدوي، 1977: 4)

ولكننا نرى اهتماما وتركيزا على المنهج الرياضي الاستدلالي دون المنهج التجريبي و بالإمكان اضافة المنطق التجريبي لفرنسيس بيكون الى منطق بورروبال للقول ان المنهجين الاستدلالي والتجريبي قد تكونا في القرن السابع عشر " وبذا تكونت فكرة المنهج بالمعنى الاصطلاحي المستعمل اليوم ابتداء من ذلك التاريخ ومعناه اذن: الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة. "(بدوي، 1977: 5) .

لذا فأن التفكير التحليلي ينحى في توجهه للكشف واماطة اللثام عن الحقائق نحوا عقليا استدلاليا في المقام الأول، وحتى الجوانب التجريبية فيحققها عقليا من خلال المحاولة والخطأ في عملية صيرورتها واستجلائها .

الاتجاه العقلي ونظرية المعرفة :

والعقلية اتجاه في نظرية المعرفة يعتبر العقل المصدر الوحيد للمعرفة الحقيقية، وعلى هذا فالعقلية والتجريبية على طرفي نقيض، وان ابرز ممثلي المذهب العقلي هو ديكارت الذي قاد تحت راية العقلية نضالا ذا طابع متقدم ايام سيطرة النظرة اللاهوتية الاقطاعية "لقد رأى الفلاسفة العقليون في الرياضيات العلم النموذجي واعتبروها علما خالصا كما لو كان مستقلا عن التجربة. فيصرح ديكارت بأن الفيلسوف كالعالم الرياضي كلاهما يستطيع ادراك الحقيقة بقوة العقل فقط. ان معطيات الحس في نظر الفلاسفة العقليين خادعة للانسان وان العقل وحده يستطيع الاحاطة بالوجود. والعقلية كالتجريبية نظرية وحيدة الطرف، ووحدة طرفها في تقليلها من دور التجربة الحسية وفصلها العقل عن هذه التجربة وتحويلها المفاهيم والتفكير الى اشياء مطلقة." (الماجد، 1969: 80)

المنهج الاستدلالي:

الاستدلال هو البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير الى قضايا اخرى تنتج عنها بالضرورة دون التجاء الى التجربة، وهذا السير اما بواسطة القول او بواسطة الحساب. (بدوي، 1977 :82) فعالم الرياضيات الذي يجري عمليات حسابية دون اجراء تجارب يقوم بعملية استدلال. ولا يقتصر استعماله على الرياضيات بل نجده في كل فرع من فروع العلم اضافة الى ممارسته في حياتنا العملية. فالنظام الاستدلالي او النظرية الاستدلالية كما يقول لوي روجييه "تقوم على اساس الابتداء من عدد ضئيل من الموضوعات غير القابلة للتحديد، والقضايا غير القابلة للبرهنة من اجل تركيب موضوعات جديدة موجودة منطقيا، بواسطة العمليات المنطقية وحدها، ومن اجل استنتاج قضايا جديدة صادقة بالضرورة، وفقا لقواعد الحساب المنطقي وحدها على فرض ان الموضوعات الأولية والقضايا الاولية ليست متناقضة" (بدوي ،1977: 84) والنظام الاستدلالي ليس مطلقا ضروري اليقين بل انه اصطلاحي وغير معين وانه غير اعتباطي يجري كما يهوى المرء بل يجب ان يلتزم بشرطي الكفاية والإحكام.

أي الالتزام والاكتفاء بالقضايا الاولية أي المباديء مع عدم التناقض خلال التحليل وفيما بعد .

ومن صور الاستدلال :

الاستدلال بلا غرض معين .

التحليل المحصل، و التركيب .

التحليل الباحث، والتركيب (بدوي، 1977: 118)

التجريبية والمعرفة :

والواقع ان التجريبية Empirism مأخوذة من كلمة يونانية تعني التجربة والخبرة، والتجريبية مذهب فلسفي يعتبر التجربة الحسية المصدر الوحيد لكافة المعارف، ومن اهم الفلاسفة التجريبيين فرنسيس بيكون الذي يعد اول من ظهرت على يده الطريقة العلمية في البحث نهاية القرن السادس عشر وبداية القرن السابع عشر وبيكون اقترح بناء النتائج على اساس مجموعة كبيرة من الوقائع والملاحظات التي يمكن جمعها، ثم تطور هذا المنهج نتيجة لجهود وافكار نيوتن وغاليلو، فظهر المنهج العلمي او الطريقة العلمية التي تجمع بين الاسلوب الاستقرائي والاسلوب الاستنتاجي القياسي، من خلال الجمع بين الفكرالذي يمثله الاسلوب القياسي وبين اسلوب الملاحظة الذي يمثله الاسلوب الاستقرائي. (عبيدات، 1993: 28) .

فالأسلوب العلمي او الطريقة العلمية هي طريقة تجمع بين الفكر والملاحظة بين القياس والاستقراء، ويمكن فهم هذه الطريقة بأنها اسلوب في ملاحظة الحقائق بأستخدام اساليب القياس والتحليل، او اسلوب يستخدم مجموعة من الخطوات المنظمة التي حددها جون ديوي في كتابه (كيف نفكر) سنة 1910، وقد عرض فان دالين هذه الخطوات بما يأتي :

الشعور بالمشكلة

تحديد المشكلة

وضع فروض او حلول مؤقتة للمشكلة

استنباط نتائج الحلول المقترحة

اختبار الفروض .

او كما يحدد باحثون آخرون هذه الخطوات بما يأتي :

تحديد المشكلة

جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها .

فرض الفروض

اختبار صحة الفروض

الوصول الى نتائج وحلول للمشكلة .

" وتذهب التجريبية الى التأكيد على ان الاشياء في العالم المادي هي الاساس الذي تقوم عليه تجاربنا، وعلى الرغم من صحة منطلق التجريبية المادية فأن نقصها البارز يكمن في وحدة طرفها، في تقليلها من الدور الذي تلعبه النظرية والتجريد العلمي وعدم ادراكها بأن الاحساس والتفكير هما مرحلتان مترابطتان لعملية واحدة هي عملية المعرفة " (الماجد ،1969: 23). وكان لوك يحترم منهج العلوم التجريبي احتراما كبيرا في مقابل الجمود النظري الذي اتسمت به الميتافيزيقيا .. ومن ثم نراه يقترح احالة منهج العلوم الى نظرية عامة للمعرفة. "انه يستهل عمله من المبدأ القائل انه لا يوجد في العقل شيء لم يكن موجودا من قبل في الحواس، بحيث لم يعد هناك مجال للبديهيات والافتراضات والمباديء التي لا يتطرق اليها الشك والحقائق المستندة الى السلطة، بل وللافكار القبلية. فالمعرفة ليست الا التجربة المنظمة. والعقل يتلقى انطباعات، والعقل يقارن ويحلل ويوحد ويربط وفي بعض الاحيان يبنى افكارا عامة. . وعند لوك ان العلم ليس ادراك المباديء التي تفسر الاحداث ولكنه التنظيم الذكي لهذه الاحداث. " (لويس، 1973: 148 و 149) وقد اصبحت نظرياته بالغة التأثير في فرنسا حيث نشرها فولتير وساهمت هناك في حركة التنوير التي كانت بمثابة مقدمة للثورة الفرنسية .

العلة والمعلول – السببية:

ان السبب الذي يجعلنا نفكر في العالم تفكير علميا لا يكمن في كون العالم المادي عالما رياضيا بقدر ما يكمن في كون العقل الذي يقوم بعملية التفكير يفكر بطريقة رياضية فالعقل آلة منطقية تطبع الافكار العقلية تماما، فأيا كان ذلك الذي يدركه العقل وأيا كان ذلك الذي يقدمه العقل في نهاية الأمر الى نفسه فهو دائما منطقي وعلمي. العالم اذن فيه نظام، لا بفضله هو، ولكن لان الفكر الذي يعرف العالم يدخل التجربة بالقوة داخل اطاره "ان قانون الفكر هو (العلة والمعلول) ومن ثم فقانون الاشياء هو ايضا العلة والمعلول ... فالعقل اذ يجعل العالم منطقيا، انما يدخل في حقيقة الأمر المعقولية في الاحساس! فالعقل اذن يعمل بواسطة عدد من القوالب والاطارات المعينة التي يصبها على التجربة فيجبرها بذلك على اتخاذ اشكال مناسبة، او في صورة اخرى فانه يعمل بواسطة روافع ترفع المعرفة (الادراكية) للاشياء الى المعرفة (التصورية) للعلاقات والتتابعات والقوانين، وهي ادوات العقل التي تغربل التجربة وتنعمها حتى تصبح علما. ومن ثم فنحن لا نعرف العالم كما هو في حقيقته ابدا بل اننا لانعرفه الا كما يبدو لنا بعد مروره من خلال معصرة تفكيرنا" (لويس،1973: 174) .

الديالكتيك ومسألة السببية :

والسببية شكل من اشكال الترابط العام بين ظواهر العالم الموضوعي، وللموقف منها اهمية قصوى في تحديد الخط الفلسفي لهذا الاتجاه وذاك .

وان الديالكتيكية تطرح مسألة السببية من خلال :

لاتوجد في الطبيعة ظواهر دون ان يكون لها اسباب .

كل ظاهرة طبيعية او اجتماعية مشترطة بسبب معين تظهر هي كنتيجة له .

يوجد السبب والنتيجة في حالة تفاعل، أي في حالة تأثير متبادل. فالسبب يولد النتيجة، والنتيجة بدورها تؤثر على السبب، فالقاعدة الاقتصادية مثلا – تولد ما يطابقها من بناء فوقي، بيد ان الأخير ليس نتيجة سلبية لسببه، وانما يلعب دورا فعالا بالنسبة للقاعدة الاقتصادية فأما ان يسرعه واما ان يعرقله. ويغير السبب والنتيجة في

عملية التفاعل محلاتهما، فما كـان نتيجـة في احـدى الحلقـات يمكـن ان يـصبح سـببا في حلقة اخرى. " (الماجد، 1969: 66) .

لذلك يعتقد أي باحث ان لكل نتيجة سببا ولكل ظاهرة مجموعـة مـن العوامـل والاسباب ادت الى احداثها " فاذا اردنا دراسة هذه الظواهر وفهمها فلابد من الرجـوع الى عواملها واسبابها. وبذلك يبتعد الباحث العلمي عن التفسيرات الميتافيزيقية الغيبية، ويربط الظواهر بأسبابها المباشرة، كما لا يـؤمن بالـصدفة ولا يعتمـد عليهـا في تفـسير الظواهر " (عبيدات، 1993: 32) .

الاستنباط والاستقراء :

الاستقراء هو اسلوب المحاكمة الفكرية الذي يؤدي استخدامه الى الانتقـال مـن معرفة الوقائع المنفردة الى التعميمات. اما الاستنباط فهو اسلوب المحاكمة الفكريـة مـن العـام الى الخـاص، مـن التعميمـات الى الاسـتنتاجات المنفـردة. " ويعلـق الفلاسـفة التجريبيون امثال فرنسيس بيكون وغـيره اهميـة اسـتثنائية علـى الطريقـة الاسـتقرائية مخضعين لها الاستنباط، في حين يفعـل الفلاسـفة العقليـون امثـال ديكـارت وسـبينوزا عكس ذلك تماما، وذلك بأن يضعوا الاستنباط في المقام الاول"(الماجد، 1969: 10)

والاستقراء والاستنباط من وجهة النظر الميتافيزيقية طريقتان متعارضتان تـنقض احداهما الاخرى. أما من وجهة النظر الديالكتيكية فهما شكلان من اشـكال البحـث خاصان لايستقل احدهما عن الآخر ولا ينعزل عنه، فكل استنباط علمـي هـو نتيجـة لدراسة استقرائية اولية للمواد والوقائع، اذ ان صياغة ابسط انواع المفـاهيم لايمكـن ان تتم الا بنتيجة انتقال المعرفة من بحث الوقائع الى التعميم، كما ان الاستقراء لايمكن ان يكون علميا حقا الا اذا استندت دراسة الظواهر المنفردة علـى معرفـة قـوانين التطـور العامة. وليس بأمكان التجميع التجريبي للوقائع تقديم اية معرفـة علميـة دون اللجـوء الى التعمـيم النظري"(الماجد، 1969: 12) .

المصادر :

1. بدوي، عبد الرحمن (1977) 'مناهج البحث العلمي ،الكويت، الطبعة الثالثة' وكالة المطبوعات، الكويت .
2. عبيدات، ذوقان، وآخرون (1993) 'البحث العلمي مفهومه – ادواته – اساليبه'، مكتب الطباعة المركزي لجامعة بغداد، بغداد .
3. لويس، جون ،(1973)'مدخل الى الفلسفة' الطبعة الثانية، دار الحقيقة، بيروت .
4. الماجد، عبد الرزاق مسلم، (1969) 'مذاهب ومفاهيم في الفلسفة والاجتماع' ، دار المكتبة العصرية، بيروت .
5. محمود، زكي لجيب محمود(1963) ،'الموسوعة الفلسفية المختصرة' مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
6. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر (1983)، مختار الصحاح، دار الرسالة، الكويت .
7. Company
8. Oxford English Dictionary (1970) , London , Ely House co.
9. Webesters New World (1972) The world Publishing, USA

التنظيمات البيروقراطية في عصر الثورة المعلوماتية والتقنية

البيروقراطية كتنظيم متخصص تعد محورا مهما في تنظيم الادارة العامة ودراستها ومقارنتها. ويعد مفهوم البيروقراطية من اقدم المفاهيم الانسانية واعقدها لما يتضمنه من معان متعددة، بعضها متضارب تماما، وبعض استعمالات مفهوم البيروقراطية اخذ طابعا سيئا وشاع استعماله .

وقد يعني مفهوم البيروقراطية النظام الاداري كله خاصة ما يتسم به من ضخامة. وقد ينصرف مفهوم البيروقراطية الى مجموع الاجراءات التي يجب اتباعها في العمل الحكومي عموما والنشاط الاداري بشكل خاص، وفي داخل المكاتب او التنظيمات الادارية.

وقد تستعمل البيروقراطية لتعني القوة مفسرة على اساس السلطة بمعنى النفوذ او السيطرة. وقد تعني الدور الممارس من قبل الموظفين، وهناك من يقول انها نمط معين من السلوك. وقد تعني ذلك التنظيم الذي يحقق قدرا من الكفاءة في الادارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة في اطار من الكفاءة والفاعلية الادارية .

وقد يقصد بها ذلك التنسيق الرشيد الواضح للنشاطات الموجهة لحو تحقيق اهداف التنظيم .

ويلاحظ على دراسات وبحوث ماكس فيبر انها كانت في مجملها تهدف الى تحقيق تنظيم على اعلى قدر ممكن من الكفاءة، كما ان ماكس فيبر حينما وضع نموذجا او تصميما للبيروقراطية او الاعمال المكتبية التي تنساب من خلالها التعليمات والاوامر التي تتعلق بتصريف الامور كان يؤمن بضرورة وجود بنيان اداري داخل التنظيمات ينقسم الى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة او القيادة حيث تشرف المستويات العليا على اعمال وانشطة المستويات الدنيا .

وموجز القول ان فيبر يرى ان التنظيم البيروقراطي يقوم على الاسس الاتية :

- التخصص الوظيفي المحدد رسميا، حيث تنظم القواعد المجالات الوظيفية .
- توزيع الانشطة الضرورية على اعضاء التنظيم بشكل محدد .
- توزع السلطة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا للقواعد .
- لايعين في التنظيم البيروقراطي الا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام .
- ينقسم التنظيم البيروقراطي الى عدة مستويات تتخذ شكلا هرميا .
- تعتمد ادارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، لذا يوجد جهاز من الموظفين والكتبة للاحتفاظ بالوثائق والمستندات .
- الادارة المكتبية تحتاج الى خبرة وتدريب .
- تطبق الادارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية .

اصبحت البيروقراطية في المجتمع الحديث هي المؤسسة التي تستطيع ان تعكس صورة المجتمع تماما، ولهذا لابد من فهمها اذا اردنا ان نفهم حياتنا الاجتماعية. كذلك فان التنظيم البيروقراطي يعتبر خطوة تطويرية خطتها المجتمعات المتقدمة للتغلب على المشكلات التي تنشأ في التنظيمات التي اصبحت تتسم بالتعقيد والضخامة. كذلك فان انتشار التنظيمات البيروقراطية في كل ما يتعلق بحياتنا من بحث عن وظيفة او تسجيل في مدرسة او اشتراك في نقابة، جعل دراسة للبيروقراطية في حياتنا اهمية بغية التعرف على احوالنا.

الاحوال التي تؤدي الى نشوء البيروقراطية :

- ظهور مشكلات ادارية خاصة ومعقدة ادت الى ظهور البيروقراطية لتنظيم العمل، فالحاجة الى اداء الاعمال بطريقة ثابتة ومحددة على نطاق واسع ادى الى ظهور الشركات والمؤسسات الضخمة .
- النظام النقدي الذي يوفر دفع الرواتب كمحفز للعمل عند الموظف .
- الحاجة الماسة للبيروقراطية العسكرية لحماية الحدود والدفاع عنها .

- النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي ساعد على انتشار البيروقراطية حيث يتطلب حكومة قوية لتجنب التلف في كل من الانتاج والاستهلاك. كذلك للحفاظ على القانون وضمان الاستقرار الاقتصادي وحسن استخدام الموارد .
- ما يتطلبه القطاع العام للدولة من سيطرة على عوامل الانتاج والمرافق العامة قد ساعد ايضا على تطور البيروقراطية نظرا لقيام الدولة بأعباء التنمية والتصنيع واتخاذ جميع القرارات الاقتصادية مما يتطلب جهازا بيروقراطيا ضخما .

أسباب اختيار البيروقراطية موضوعا للمقارنة :

من اهم اسباب اختيار البيروقراطية موضوعا للمقارنة هي :

1. البيروقراطية كتنظيم سياسي متخصص يقدم اساسا افضل للمقارنة من الأسس الوظيفية لأن الهدف هو مقارنة الادارة العامة بين الدول المختلفة وليس بين النظم السياسية فيها .
2. البيروقراطية كتنظيم متخصص له سمة عامة لكل المجتمعات .
3. هنالك ارتباط وثيق بين الهياكل التنظيمية والوظائف التي تقوم بها هذه الهياكل وخاصة في الدول المتقدمة، ولذلك فإجراء المقارنة بالنسبة للبيروقراطية فيها سهل ويسير وربما يقود ذلك الى نوع من الالتباس بالنسبة للدول النامية التي تختلف فيها هذه الهياكل ووظائفها .
4. البيروقراطية مفهوم يمثل محور الادارة الحديثة وربما يكون مصطلحا الادارة العامة والبيروقراطية مترادفين، ولذلك من السهل اجراء المقارنة بين الدول حول موضوع البيروقراطية الذي توضحت معالمه في الوقت الحاضر .
5. ربما نتساءل كما تساءل بيتر بلاو Blau ,Peter: هل يمكن اجراء دراسة مقارنة بين انظمة ادارية مختلفة يكون موضوعها / التنظيم الهرمي / التخصص الوظيفي / الاحتراف الوظيفي / التي هي اساسا من مواضيع البيروقراطية المعروفة عالميا .

6. ان السلوك البيروقراطي يتناسب مع البيئة المحيطة به، فهل يمكن اجراء مقارنة بين انظمة ادارية مختلفة يكون هذا موضوعها كما قام مورو بيرجر Berger, Morroe في دراسة (البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة) ؟ حيث افترض افتراضات اعتمدت مع المعايير الغربية وآراء تطبيقها على مجتمع شرقي واظهر اختلافات واسعة .
7. البيروقراطية شكل من اشكال التنظيم، والتنظيمات قد تكون بيروقراطيات، وقد لا تكون حسب توفر خصائص ذلك التنظيم .
8. الخصائص الهيكلية الاساسية للبيروقراطية هي: التسلسل الرئاسي/ التخصص الوظيفي/ الاعتماد على الكفاءة والمؤهلات. فهل يمكن اجراء مقارنة حول هذه المواضيع في انظمة مختلفة ؟
9. لماذا نذهب بعيدا، فالبيروقراطية حسب مفاهيم ماكس ويبر معروفة ومحددة، وتعتبر مثالية، فهل يمكن اجراء مقارنة بين انظمة مختلفة مع هذه المفاهيم لمعرفة مدى تطبيق تلك الانظمة لهذه المفاهيم ومدى بعدها عنها ؟
10. في العديد من دول العالم، بعض الكتاب يعتبر طبقة البيروقراطية هي الادارة العليا في الدولة، اذ يمكن اجراء المقارنة بين انظمة متعددة، استنادا الى موضوع عام (الادارة العليا) من حيث اختبار نسبتها وعددها / تدخلها في تحديد السياسة العامة / تعاونها مع السياسيين/ اهميتها وتأثيرها وبخاصة في الدول النامية/ .
11. قد تم اختبارها لبساطتها وامكانية التحكم فيها اضافة الى وجود قدر منها في المعلومات الاساسية حولها .

ويرى بنيس ان في السنوات القليلة القادمة ستشارك البشرية جمعاء في الاحتفال بزوال التنظيمات البيروقراطية وستشهد ظهور انظمة اجتماعية جديدة اكثر قدرة على التكيف مع متطلبات عصر مجتمعات ما بعد الصناعة. كما انه يرى ان التنظيمات البيروقراطية السائدة اصبحت في الوقت الحاضر اقل كفاءة وفاعلية كما اصبحت لاتتفق والواقع الذي تعيش فيه التنظيمات الصناعية الحديثة، اذ ان هذه التنظيمات

التقليدية تعجز عجزا كليا عن مواجهة متطلبات عصرنا الحاضر خاصة فيما يتعلق بالحاجة الى التكيف مع التغير التقني السريع وفيما يتعلق ايضا بالحاجة التبادلية، ويعني تكامل الاهداف بين المنظمات الادارية وبين الافراد العاملين فيها ومن ثم فهو يرى ان هناك اشكالا جديدة من التنظيمات الادارية اخذة في الظهور وان هذه التنظيمات ستحدث تغيرا جذريا في سلوك التنظيم وفي الممارسات الادارية بشكل عام .

ويرى بنيس ان التنظيمات البيروقراطية قد اسهمت في ظهور كثير من الامراض التي ادت الى الفساد الاداري والاجتماعي والتفكك الاسري وضعف الخلق الاداري والاهمال والاتجار بالوظيفة العامة واستنزاف الموارد المادية والطبيعية .

ويرى كذلك ان الافراد يتعلمون من التنظيم البيروقراطي بان القواعد والاجراءات الرسمية التي تحددها اللوائح التنظيمية هي غايات تطلب لذاتها، ويغفلون ان هذه ليست الا مجرد وسائل وضعت لتحقيق غايات تتعلق باهداف التنظيم، ومن ثم فأنهم يتجهون الى تغليب هذه الوسائل على الاهداف. وهنا يتضح عدم قدرة التنظيم البيروقراطي وعجزه في معالجة التنازع بين اهداف المنظمة واهداف الافراد العاملين فيها .

كما يرى بنيس .Bennis,w انه سيكون للهيكل الاجتماعي لتنظيمات المستقبل خلال السنوات القليلة القادمة خصاص فريدة ومتميزة لايمكن تحديدها على وجه الدقة، ولكن الكلمة التي ستكون بمثابة المفتاح الرئيس لكل شيء هل كلمة (مؤقت) بمعنى انه ستكون هناك تنظيمات مؤقتة مرنة متكيفة تملك خصيصة السرعة في التغير وستصبح هذه التنظيمات بمثابة مجموعات عمل او فرق عمل منظمة يمتلك افرادها مهارات مهنية متنوعة ومتعددة مهمتها حل مشكلات محددة، ويصبح المدير التنفيذي منسقا او حلقة اتصال بين مجموعات العمل وسيكون مؤهلا في حقول البحث ونقل المعلومات والتوسط بين المجموعات المختلفة من المهارات والاختصاصات وتصبح الممايزة بين العاملين على اساس المرونة والفاعلية المبنية على المهارة والتدريب المهني وليس على اساس المرتبة والمركز أي التسلسل الهرمي .

هكذا اذن ستحل التنظيمات المؤقتة المتكيفة محل التنظيمات البيروقراطية السائدة .. وسوف تزداد اعداد المتعلمين والمثقفين وتصبح مجتمعات ما بعد الصناعة مجتمعات متعلمة كما يقول بيتر دراكر. الا ان بنيس لايعتقد ان التنظيم البيروقراطي سيندثر بأكمله في العقود القليلة القادمة، اذ قد تبقى نسبة من العاملين – العمال اليدويين وغير المتعلمين واولئك الراغبين في العمل في ظروف تتسم بتركيز السلطة وهذه النسبة ستتناقص بأستمرار .

هل تزول البيروقراطية ؟

وهنا لابد من القول انه و بالرغم من اهمية تكهنات المفكر وارن بينس بتناقص حجم ودور المؤسسة البيروقراطية والتوقع بزوالها في ضوء افرازات الثورة المعرفية والمعلوماتية التي حصلت بتأثير الكومبيوتر ووسائل الاتصال وشبكات المعلوماتية الواسعة التي اخذت تغطي جميع ارجاء العالم .. وتأثيرات ذلك على المعرفة والخبرات الانسانية والسلوكية الوظيفية، وتأثيرها ايضا على الكفاءة والانجاز الوظيفي، اضافة الى حلول آلة الكومبيوتر وما تقدمه من حلول وانجازات ادارية تتسم بالسرعة الخارقة والكم الهائل .. الا ان تلك التنبؤات جاءت عجولة متسرعة تتسم بالخيال الجامح والتأثر الكبير برؤى اليوتوبيات التي جاء بها بعض المفكرين الذين ربطوا تكهناتهم وتحليلاتهم مشترطة ومقيدة بعوامل وظروف وسياقات سياسية محددة .. ان المؤسسة البيروقراطية اخذت تستقوى بعد فترة انتعاشها منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية ومن ثم في ظروف العولمة الراهنة وتفكك المنظومة الاشتراكية بقيادة الاتحاد السوفييتي السابق، وقد تمثل هذا الاستقواء دورا ووظيفة وتدخلا في الشؤون المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية و الاعلاميةوالثقافية وغيرها.. لكن ذلك لايعنى عدم وجود انماط تنظيمية ترافقها وتدعمها، ولا يعنى تحنطها عند المثال الفيبري وعدم تكييفها وتعديلها وفقا للمستجدات التنظيمية .

ان المؤسسة البيروقراطية لاتتخذ شكلا محددا متبلورا ثابتا ليتمكن أي كاتب من وضعها تحت الادوات التجريبية .. وبالتالي ارى انها ظاهرة متحولة متكيفة نسبيا مع

المعايير الجديدة لمجتمع ما بعد الصناعة، واشتراطات العولمة والهيمنة الدولية. أي ان البيروقراطية كمؤسسات مختلفة و على كل الاصعدة، واستنادا للتجارب والانتقادات التي وجهت اليها طيلة عقود القرن الماضي، كان لها ايجابيات فنية لاتنكر كأداة ادارية لاتجارى في تحقيق الأداء والانجاز بكفاءة عالية بالرغم من كل ما توصف به من عبارات سلبية سائدة.

وتتناول نظرية البيروقراطية الحديثة عناصر نوعية اضافية الى جانب العناصر الكلاسيكية المعروفة، فهي قد ادخلت العنصر الانساني والسلوك البشري كمتغير اساس ضمن محددات السلوك التنظيمي، كما ان اعتراف البيروقراطية الحديثة المطوّرة بالتنظيمات غير الرسمية يمثل تميّزا ايجابيا مهما عن خط التفكير الرئيس للنظرية الكلاسيكية لماكس فيبر، ومن ابرز تلك العناصر التقليدية والحديثة كما يؤكد الباحث انتوني دونز: Downs, A.

- الهيكل الهرمي للسلطة الرسمية
- الهيكل الرسمي للخطوط وشبكات الاتصالات في التنظيم
- النظم الشاملة من القواعد والتعليمات الرسمية
- هيكل غير رسمي من السلطة الى جانب الهيكل الرسمي
- خطوط وشبكات اتصالات شخصية انسانية وغير رسمية بين اعضاء التنظيم
- وظائف وانشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي
- ولاء شخصي واندماج في العمل لاسيما بين مدراء الادارة العليا .

كذلك فهي قد تخطت العديد من العقبات والتكهنات بزوالها .. اذ هي ما تزال قوية منيعة متربعة على عرش التنظيم بلا منازع. اما ما يقال عن مجاميع او لجان او ظواهر مؤقتة ادهوقراطية (تضطلع بالمهام المستجدة الادارية ... الخ) فلا تعدو عن كونها رجما في الغيب، وعارضة تنتهي بأنتهاء مهمتها، في احسن الظروف .

المصادر :

1. السلمي، علي (1975) 'تطور الفكر التنظيمي' وكالة المطبوعات، الكويت
2. Bennis, w., & Nanus, B. (1985) " Leaders: The Strategies for Taking Charge " Harper & Row Publishers , New York.
3. Berger, Morroe (1957) " Bureaucracy and Society in Modern Egypt: A Study of the Higher Civil Service " Princeton ,N.J., Princeton Uviversity Press
4. Blau , Peter (1955) " The Dynamics of Bureaucracy " Chicago, University of Chicago Press.
5. Downs, A.(1967) " Inside Bureaucracy" , Boston , Sittle , Brown and Co.

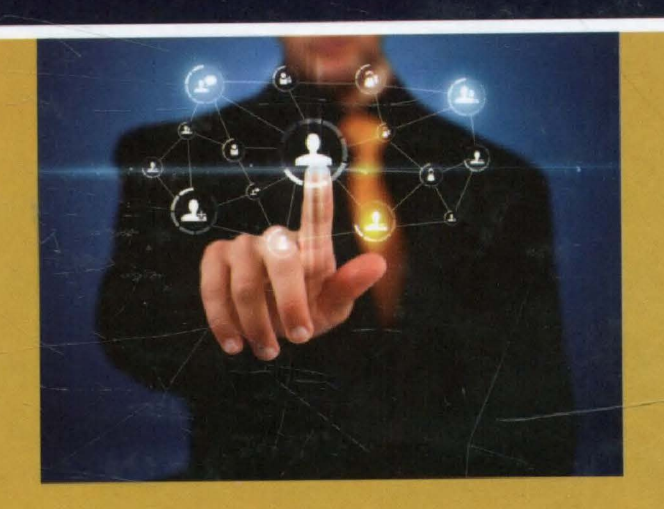
Inv: 733

Date: 15/2/2015





للنشر والتوزيع
الوراق
www.alwaraq-pub.com



قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي

9789957333676



عمان - شارع الجامعة الأردنية
مقابل كلية الزراعة
تلفاكس : 7798 533 6 00962
ص.ب 1527 عمان 11953 الأردن
E-mail: info@alwaraq-pub.com
E-mail: halwaraq@hotmail.com

www.alwaraq-pub.com